



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**NÁVRH ZMĚN V MOTIVAČNÍM SYSTÉMU VYBRANÉHO
PODNIKU**

PROPOSAL FOR CHANGES OF MOTIVATIONAL SYSTEM OF A SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Lukáš Frydrych

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Lukáš Frydrych**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a procesní management
Vedoucí práce: **doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh změn v motivačním systému vybraného podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem předkládané absolventské práce je na základě realizované analýzy stávajícího stavu navrhnout žádoucí změny konceptu motivačního systému ve vybraném podniku.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

EVANGELU, Jaroslava Ester. Diagnostické metody v personalistice. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.

CHLÁDKOVÁ Alena a Petr BUKOVJAN. Personalistika. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 504 s. ISBN 978-80-7357-726-1.

KOCIÁNOVÁ Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývala motivačním systémem společnosti Oscom Trading s.r.o. Hlavní cílem práce je návrh změny v motivačním systému podniku, který povede ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich setrvání ve společnosti. Teoretická část práce se zaměřuje především na témata personalistiky, motivace a odměňování zaměstnanců. Praktická část se zabývá informacemi o firmě a rozbořem současného stavu motivačního systému ve firmě. Vlastní výzkum je prováděn dotazníkovou metodou a rozhovory se zaměstnanci. Návrhová část obsahuje vlastní návrh na změny v motivačním systému podniku.

Abstract

The bachelor thesis deals with the motivation system of Oscom Trading s.r.o. The main goal of the thesis is to propose a change in the motivation system of the company, which will lead to an increase in employee satisfaction and their retention in the company. The theoretical part of the thesis focuses mainly on the topics of HR, motivation and remuneration of employees. The practical part deals with information about the company and analysis of the current state of motivation system in the company. The research is carried out using the questionnaire method and interviews with employees. The design part contains a proposal for changes in the company motivation system.

Klíčové slova

motivace, personalistika, odměňování, zaměstnanecké benefity, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Key words

motivation, human resources, rewards, employee benefits, staff development and training

Bibliografická citace

FRYDRYCH, Lukáš. *Návrh změn v motivačním systému vybraného podniku*. Brno, 2019. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119692>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Zdeňka Konečná.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 7. května 2019

podpis studenta

Poděkování

Mé poděkování patří Ing. Lukáši Mazánkovi, za prvotní vedení mé bakalářské práce, za veškeré poskytnuté cenné rady, správně směřující vedení a cenný čas, který mi poskytnul. Stejně tak velký podíl a poděkování patří i paní Doc. Ing. Zdeňce Konečné PhD, která moji práci vedla především při jejím dokončení. Dále děkuji své rodinně, která mě po celou dobu studia podporovala a v neposlední řadě také firmě, která mě u sebe nechala tuto práci zpracovávat.

Obsah

| | |
|---|----|
| ÚVOD..... | 10 |
| 1 CÍLE A METODIKA PRÁCE | 11 |
| 1.1 Cíl práce | 11 |
| 1.2 Metody a postupy zpracování..... | 11 |
| 2.1 Motivace a odměňování | 12 |
| 2.1.1 Vymezení pojmu motivace a její typy | 12 |
| 2.1.2 Motivační proces, vytvoření motivujících podmínek pro zaměstnance | 14 |
| 2.1.3 Hodnocení a odměňování zaměstnanců..... | 15 |
| 2.2 Lidské zdroje | 18 |
| 2.2.1 Řízení lidských zdrojů | 19 |
| 2.2.2 Získávání a výběr zaměstnanců..... | 22 |
| 2.2.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců | 26 |
| 2.3 Shrnutí teoretické části..... | 29 |
| 3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU..... | 31 |
| 3.1 Základní informace o firmě | 31 |
| 3.1.1 Historie firmy | 31 |
| 3.1.2 Organizační struktura firmy | 32 |
| 3.2 Klíčové projekty firmy | 33 |
| 3.2.1 Doktor kladivo..... | 33 |
| 3.2.1 Nářadí Metabo..... | 34 |
| 3.2.3 Nářadí Bosch..... | 34 |
| 3.2.4 Oscom | 34 |
| 3.2.5 Náhradní plnění | 34 |
| 3.2.6 Obrat | 35 |
| 3.3 Současný motivační systém ve firmě..... | 36 |
| 3.3.1 Vánoční peněžní prémie | 36 |
| 3.3.2 Teambuilding | 36 |
| 3.3.3 Školení, osobní rozvoj | 36 |
| 3.3.4 Pitný režim, hygiena | 36 |
| 3.3.5 Pracovní prostředí..... | 37 |

| | |
|---|----|
| 3.3.7 Parkování v areálu podniku..... | 37 |
| 3.4 Dotazníkové šetření..... | 38 |
| 3.4.1 Dotazník..... | 38 |
| 4. VLASTNÍ NÁVRHY A ŘEŠENÍ..... | 44 |
| 4.1 Cafeteria systém..... | 45 |
| 4.2 Benefity s peněžní úlevou v rámci cafeteria systému | 46 |
| 4.2.1 Stravenky | 46 |
| 4.2.2 Active pass | 47 |
| 4.2.3 Zhodnocení ekonomického zatížení spojeného se zavedením Cafeterie | 47 |
| 4.3 Den nemoci..... | 48 |
| 4.4 Meeting-měsíční zhodnocení..... | 49 |
| 4.5 Efekty a rizika řešení..... | 51 |
| 4.5.1 Efekty navrhovaných řešení..... | 51 |
| 4.5.2 Rizika | 51 |
| 4.5.3 Hodnota rizik po nápravných opatřeních..... | 54 |
| 4.5.4. Zhodnocení analýzy rizik..... | 54 |
| 4.6 Shrnutí návrhové části..... | 55 |
| 5 ZÁVĚR | 56 |
| POUŽITÉ ZDROJE | 58 |
| SEZNAM GRAFŮ | 60 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ | 61 |
| SEZNAM TABULEK..... | 62 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | 63 |

ÚVOD

Spokojenost zaměstnanců ve společnosti přímo ovlivňuje chod celé organizace. Spokojení zaměstnanci vykazují o mnoho vyšší produktivitu práce než zaměstnanci, kteří ve své práci nejsou spokojení. Je tedy velmi důležité vědět, jak zaměstnancům pomoci ku spokojenosti, znát aspekty práce, na které se v rámci personalistiky musíme soustředit. Je důležité zjistit, který typ motivace, zaměstnaneckých odměn je v každé společnosti nejvýhodnější užívat.

Motivace a odměny ze strany zaměstnavatele vůči svým zaměstnancům je jeden z nejsilnějších způsobů, jak zaujmout zaměstnance současné i budoucí. Zaměstnavatel si je toho vědom a má širokou škálu možností, čím zaměstnance motivovat. Nelze vždy ovšem uspokojit potřeby všech zaměstnanců. Proto velmi záleží na tom, v jaké firmě se čím snaží zaměstnavatel své zaměstnance motivovat a jak je připraven je odměňovat. Z toho důvodu je důležité zjistit, o co zaměstnanci v té dané společnosti stojí, a naopak o co nejví příliš velký zájem.

Pokud zaměstnavatel správně namotivuje své zaměstnance a správně využije nástrojů k motivaci a odměňování zvýší morálku i výkonnost zaměstnanců a tím i produktivitu celého podniku. Dále takto napomáhá plnění stanovených cílů (uzávěrky, dokončení zakázek apod.). Zaměstnanec, který se cítí dobře ve své společnosti, má ji rád, dělá svoji práci správně a poctivě. Tím pádem také nemá potřebu si hledat případné jiné zaměstnání.

Tato bakalářská práce se zabývá návrhem konceptu motivačního systému pro určitou společnost, ve které zaměstnanci přímo ovlivňují její úspěch, dosažené výsledky a kýžený efekt, tedy zisk. Zaměstnanci hrají velkou roli ve fungování společnosti jako takové, prakticky kompletně zajišťují její chod, tedy výrobu. Pokud motivace není nastavena tak, aby zaměstnanci byli spokojení, může se stát, že nespokojení zaměstnanci budou v práci stagnovat, či dokonce záměrně poškozovat dobré jméno společnosti tím, že nebudou dodržovat termíny zakázek, v takovýchto případech je potřeba zjistit proč. K zabránění těchto případů se musí přistupovat zodpovědně. Ke zjištění potřeb zaměstnanců slouží tyto základní marketingové nástroje: dotazování, komunikace, osobní pozorování a podobně.

1 CÍLE A METODIKA PRÁCE

1.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je zjistit, jakým způsobem lze nejlépe v dané společnosti motivovat zaměstnance a to na základě poznatků z teoretické části bakalářské práce, dotazování přímo současných zaměstnanců společnosti a provedení analýz současného stavu v motivačním konceptu podniku. Základním a hlavním přínosem by mělo být zvýšení spokojenosti zaměstnanců a tím pádem zvýšení produktivity práce.

1.2 Metody a postupy zpracování

Pro účely této bakalářské práce byly použity tyto metody: analýza současného stavu a dotazování současných zaměstnanců. Při zpracovávání této bakalářské práce je velmi důležité rozumět veškeré teorii, která zde bude zmíněna.

Základem je správně definovat motivaci jako takovou, vysvětlit typy motivace, co je to odměňování a jak se vytvářejí motivující podmínky pro zaměstnance podniku. Dalšími body budou hodnocení a odměňování zaměstnanců, personální management. Získávání potažmo výběr nových zaměstnanců a jejich vzdělávání/rozvoj.

V praktické části bakalářské práce se zaměřuji na analýzu současného stavu konceptu motivačního systému podniku, kde zjišťuji, které prvky ze současného systému zaměstnancům vyhovují a o které nejeví zájem. Je prováděn výzkum na základě dotazování zaměstnanců z různých oddělení společnosti a jednatelů podniku. Informace zjištěné tímto průzkumem jsou vyhodnoceny a zpracovány jako data v tabulkách a grafech. Závěrem a výsledkem práce je vytvořený nový návrh konceptu v motivačním systému této společnosti.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Motivace a odměňování

2.1.1 Vymezení pojmu motivace a její typy

Motivace je v této době velmi často používaný termín, který velmi působí na psychiku člověka. Každé cílevědomé chování člověka je vlastně nějakým způsobem vždy motivováno (Růžička, 1992, s. 5).

Motivace není něco, co by bylo možné reálně pozorovat, je to síla způsobující určité konkrétní chování člověka, který se motivuje do takového jednání, aby dokázal uspokojit své potřeby (Kim, 2003, s. 9).

Pokud se podíváme na původ slova motivace, tak je původně odvozeno z latinského slova „movere“, které znamená ve volném překladu hýbat či pohybovat. Slovo motivace je tak jakýmsi označení pro veškeré vnitřní podněty, které člověka vedou k určitému jednání, či chování (Růžička, 1992, s. 5).

„Motivace se zaměřuje na oblasti, které jsou pro testovanou osobu z různých důvodů zajímavé a které v ní vzbudí vyšší chuť být aktivní, iniciativně se podílet na úkolech a pociťovat z práce uspokojení“ (Evangelu, 2009, s. 106).

Teorie motivace, zkoumá proces motivace, proces utváření motivací. Říká nám, jak se lidé chovají a proč tak konají, z jakého důvodu vyvíjejí úsilí v konkrétním směru. Definuje, co všechno dokáže firma udělat, aby motivovala své zaměstnance, pro uplatnění jejich dovedností a vyvinutí jejich úsilí tak, aby to podpořilo splnění cílů firmy a zároveň uspokojení jejich vlastních potřeb. Dalším zaměřením je spokojenost s prací, které faktory ji ovlivňují, tvoří a jaký mají vliv na pracovní výkon. Cílem je získat prostřednictvím lidí (zaměstnanců) určitou přidanou hodnotu v tom smyslu, že hodnota jejich výstupů přesáhne náklady na ně (jejich vytvoření). Toho lze dosáhnout pomocí svobody jednání a rozhodování, řízení se vlastním úsudkem. Proces motivace je velmi komplikovaný, jelikož každý člověk má specifické potřeby, cíle a snaží se je uspokojit každý po svém. Častým omylem je, že si zaměstnavatel myslí, že stejný přístup k motivování bude vyhovovat všem (Armstrong, 2007, s. 219).

Motivace lidského jednání potom vysvětluje, jaké podněty vyvolaly současný stav člověka, popřípadě jeho změnu, jak se snaží přiblížit k svému cíli (uspokojení svých vlastních potřeb). Při každé činnosti, kterou člověk provádí, je nějak motivován, má nějaký cíl, ke kterému se snaží kvůli vlastní potřebě přiblížit. Toto se projevuje v přístupu k úkolům, kterými člověk vlastně sám sebe zařazuje své společenské i pracovní zařazení v rámci vlastní seberealizace. Pokud je člověk špatně motivován, zcela logicky pro něj výsledek nemusí být uspokojivý. Nadměrnou motivací (např. nucená snaha o úspěch) se často člověk sám poškodí, naproti tomu motivací přiměřenou směřuje k optimální úrovni výkonu (má reálné cíle, které lze splnit) (Růžička, 1992, s. 6).

Motivace zaměstnance v rámci podniku spočívá v nalezení harmonie mezi tím, co konkrétní zaměstnanec pocítuje jako své vnitřní pobídky (potřeby k uspokojení), a tím co by měl pro firmu, ve které pracuje, vykonávat. Pokud existuje konkrétní úkon, který mají jednotliví pracovníci vykonávat, málokdy to funguje bez potíží, vzniká určitá nekompatibilita, kterou zaměstnavatel musí řešit. Jedním způsobem řešení je možnost působit na zaměstnance tak, aby se změnil do podoby, ve které zadanou práci prostě zvládnout bude, což může být úspěšné v dlouhodobém horizontu, krátkodobě to může pro zaměstnance znamenat nepříjemný nátlak a tím se velmi silně vzdálíme jakékoliv motivaci. Abychom se tomuto vyvarovali, můžeme se postarat částečně o to, aby úkoly vycházely zaměstnancům vstříc. Z principu věci, že zaměstnavatel je ten, kdo někoho zaměstnává, se nedá vždy vybírat úkol pro konkrétního zaměstnance tak, aby jemu seděl. Lze ovšem úkol (práci) zadat takovým způsobem, aby to zaměstnanci, alespoň částečně vyhovovalo, jedná se pak o takový kompromis. Tento stav se nazývá „zlaté pravidlo motivace“ ačkoli je to velmi prosté, je to i vysoce účinné, jelikož jsou spokojené obě strany (Plamínek, 2002, s. 78).

Motivace se potom dělí především na dva základní typy, a sice vnitřní a vnější. V první z nich tedy vnitřní motivaci lidé motivují sami sebe tím, že pomocí práce hledají/nalézají uspokojení svých potřeb, nebo alespoň jsou vedeni k tomu, aby své potřeby/cíle uspokojili. Druhá část se potom skládá z motivace vnější, což znamená, že člověka (zaměstnance) motivují nějaké vnější podněty, jako jsou odměny, povýšení, pochvaly apod.

Vnitřní motivace jsou tedy faktory, které si lidé vytvářejí sami, jsou v jejich mysli a ovlivňují pouze je samotné. Jsou to takové podněty, podle kterých se člověk chová, určují, jakým směrem se vydá. Jedním ze základních faktorů vnitřní motivace je pocit odpovědnosti (pocit toho, že jeho práce je důležitá a že má plnou kontrolu nad vlastními možnostmi), určitý pocit volnosti, možnost rozvíjet a plně využívat své dovednosti (samostudium), vytváření si dostatku příležitostí k postupu v hierarchii pracovních funkcí.

Vnější motivace je potom souhrn všech aktivit, které zaměstnavatel dělá pro lidi, aby je motivoval. Základem jsou benefity, odměny (zvýšení platu, pochvala, povýšení atd.) ale také tresty a postihy za neplnění pracovních povinností (disciplinární řízení, kritika, odepření platu atd.). Vnější motivátory mohou mít rychlý a výrazný účinek, ale nemusí působit dlouhodobě, jelikož lidé si mohou zvyknout (Armstrong, 2007, s. 220-221).

2.1.2 Motivační proces, vytvoření motivujících podmínek pro zaměstnance

Motivovat pracovníky lze peněžními odměnami, nebo i bez nich. Zde je několik způsobů tvorby motivace:

- komunikace, perspektiva diskutovat o penězích, zaměstnanci by měli mít představu o finančním stavu společnosti, pokud je k nim manažer upřímný, pracovníci to ocení
- dotazování se týmu- je jednoduché neřešit problémy, které nezvládáte a posílat je dál, proto je lepší zeptat se někoho, kolegy, který může být při řešení problému nápomocen
- nechat je růst, nabízet pracovníkům kurzy/školení, které jsou pro ně možnou výzvou a přínosem při jejich osobním rozvoji. Kariérní postup je vždy velkou motivací pro každého pracovníka
- znát své zaměstnance, manažer by měl o zaměstnancích něco vědět, být si vědom vnějších problémů, které by mohli ovlivnit jeho práci ve společnosti
- dělání malých gest, menší gesta, která manažer udělá pro své pracovníky, aby se v zaměstnání cítili lépe, jako je třeba kávovar, volno za přesčasy apod.
- ocenění práce, jednoduché děkuji a další zdvořilosti vůči pracovníkům zajistí pracovitost často lépe než stručné hromadné emaily, či telefonáty (Anderson, 2012).

2.1.3 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Definice řízení odměňování- „Řízení odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování (procesů, postupů, a procedur odměňování), jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných.“ (Armstrong, 2007, s. 515).

Zajímavostí v principu odměňování je například pohostinství, kde v mnoha kulturách dostávají zaměstnanci odměny právě i od zákazníků, a to v podobě tzv. „*tips*“ nebo jinak řečeno spropitného. Spropitné by se dalo definovat jako mimosmluvní, dobrovolná odměna ze strany zákazníka pro zaměstnance za poskytnutí určité služby, činnosti (Saunders, 2015, s.796).

Hodnocení a odměňování pracovníků je jedna z nejdůležitějších činností spojená s personalistikou, která se zabývá několika základními body:

1. zjišťováním toho, jak a jestli pracovník vykonává svou práci. Jde o to, abychom zjistili, jak plní pracovníci přidělené úkoly a požadavky spojené s jejich pracovním místem, jak se v zaměstnání chová a jeho vztahy se spolupracovníky, zákazníky či dalšími osobami se kterými může přijít v souvislosti s prací do styku.
2. sdělováním výsledků zjištěných poznatků jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi
3. hledáním cest vedoucích k případným zlepšení nejen pracovního výkonu, ale i k realizaci případných opatření, která by měli správnému chodu společnosti napomoci.

Moderní způsob hodnocení pracovníků představuje jednotu zjišťování, posuzování, pokus o nápravu a stanovení úkolů tak, aby bylo reálné jejich cíle splnit. Systémy odměňování jsou považovány za velmi účinný systém kontroly a usměrňování pracovníků (Koubek, 1997, s. 166).

„Hlavním účelem hodnocení práce je hodnocení práce je najít racionální zdůvodnění rozdílu mezi pracemi v podniku a tím přijatelný podklad ke stanovení tarifní stupnice či vnitropodnikové mzdové struktury.“ (Kleibl, 1998, s. 67).

Panuje všeobecné přesvědčení, že odměna by měla být plně závislá na odvedeném pracovním výkonu. Je známo, že zaměstnanec je motivován sebou samým k lepšímu pracovnímu úkonu za předpokladu, že jeho úsilí povede k žádoucímu pracovnímu ohodnocení. Někdy ovšem nemusí být odměny vůbec vázány na pracovní výkon, ale spíše jsou vázány na příslušnost k organizaci (placené dovolené, třinácté platy, sociální zabezpečení atp.) nebo na dobu zaměstnání v organizaci celkem (seniorita). Stále větší význam při odměňování zaměstnanců získává úroveň schopností, respektive potenciální výkon a jejich existence na trhu práce (boj o talenty). Tento boj o talenty vede k tomu, že principy odměn v jistých podnicích mohou být hlavním prvkem při rozhodování o zaměstnání pro budoucí zaměstnance. Bohužel pracovní výkon je velmi těžko měřitelný, i v případech, kde ho měřit lze, to jde jen většinou částečně (mnoho faktorů) (Koubek, 2007, s. 288).

Řízení a odměňování je založeno na jasné filozofii. Hodnoty organizace lze naplnit pomocí přesvědčování a principy, se kterými se společnost ztotožňuje. Uplatňování systému odměn se musí opírat i o zásady spravedlnosti, rovnosti, důslednosti a průhlednosti. Podstatou řízení zdrojů je investice do lidského kapitálu, u kterého se očekává a požaduje rozumná míra návratnosti. Pokud tato návratnost v rozumné míře existuje je správné, a hlavně možné odměňovat lidi podle toho, jak velký mají přínos. Filozofie řízení odměňování uznává, že toto řízení musí být strategické v tom smyslu, že se zaměřuje na záležitosti týkající toho, jak by měli být zaměstnanci hodnoceni dlouhodobě za to, co dělají pro společnost, jakých výsledků dosahují apod. Procesy odměňování musejí být v souladu s firemní strategií (Armstrong, 2007, s. 516).

Tabulka č. 1: Ekonomické teorie vysvětlující úroveň mezd a platů

(Armstrong, 2007, s. 516-517)

| Název teorie | Podstata teorie | Praktický význam |
|--|--|---|
| Zákon nabídky a poptávky | Při jinak nezměněné situaci, pokud nabídka pracovních sil převyšuje poptávku po nich, se úroveň mezd/platů snižují a naopak | Zdůrazňuje význam faktorů trhu práce vůči síle trhu |
| Teorie mzdové efektivnosti | Vyšší platy/mzdy, než činí tržní sazba, by měly přispět ke zvýšení produktivity, motivaci k vyšším výkonům. Přitahuje lepší uchazeče o zaměstnání, snižuje fluktuaci a přesvědčuje pracovníky o slušném zacházení s nimi. Teorie je známá jako „ekonomie vysokých mezd“. | Organizace tuto teorii uplatňují, když formulují politiku odměn, která ji proti jiným firmám dělá bezkonkurenční nebo alespoň nadprůměrné zaměstnavatele. |
| Teorie lidského kapitálu | Každý pracovník souborem svých dovedností a znalostí tvoří určitou část produktivního a výrobního kapitálu. | Pracovník i zaměstnavatel považují investici do lidského kapitálu za výhodné, pokud úroveň mezd rozumnou mírou vyvážená návratností investic. |
| Teorie zprostředkovatele/vyko navatele (zaměstnance) | Vlastníci firmy jsou odděleni od zaměstnanců, tak vznikají „náklady na zprostředkování“ protože zaměstnanci nemusejí být dostatečně produktivní. Ke snížení nákladů musí být vytvořen způsob monitoringu zaměstnanců. | V zájmu vlastníků je zaměstnancům nabízen systém pobídek za přijatelné chování. |
| Snaha vyjednávat | Pracovníci jednájí o tom, co považují za rozumný přínos pro podnik a tím co jim zaměstnavatel je ochoten za tento přínos nabídnout. | Management rozhoduje, zda a co nabídnout zaměstnancům za přínos, který podnik požaduje. |

Odměňování se řídí několika základními prvky. Prvním z nich je politika, která se stává vodítkem k přístupu v řízení odměňování. Postupy, ty nabízejí peněžní nebo nepeněžní odměny. Procesy, které se týkají významu prací, jejich hodnocení, individuální posuzování pracovního výkonu. Procedury jsou posledním bodem a jsou prováděné

v zájmu udržení systému a k zjištění toho, aby fungoval a zabezpečil veškeré potřeby, jako je za peníze společnosti získávání odpovídajících protihodnot.

Celková odměna je potom poměrně novým termínem a má na řízení odměn vysoký vliv. Je to obsah všech odměn přímých i nepřímých, vnitřních i vnějších. Všechny stránky odměn, které zahrnují mzdu/plat, odměny za zásluhy, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny. Jde o dva druhy, z nichž první se nazývá transakční odměna (hmotné, hmatatelné odměny, které přímo vyplývají z transakce mezi zaměstnavatelem a pracovníkem, jako jsou peníze či zaměstnanecké výhody), druhý se pak nazývá relační či také vztahové odměny (jedná se o nehmotné odměny, vzdělání/rozvoj zkušeností) (Armstrong, 2007, s. 520).

2.2 Lidské zdroje

V momentě, kdy firma jasně definuje své produkty, procesy a struktury není již výše investic do těchto oblastí rozhodující pro úspěch. V této chvíli se stává předpokladem úspěchu kvalita lidí, které má firma k dispozici, zaměstnanců. Zaměstnanci jsou základem společnosti a ti mohou poskytnout společnosti 3 základní náležitosti, a to jsou jejich schopnosti, postoje a vlastnosti (Plamínek, 2002, s. 58).

Podnikání se vztahuje k různým formám činností ve firmách, jako jsou inovace, růst, výkon atd. V dnešní ekonomice založené na znalostech, se inovace stává hlavním zdrojem konkurenční výhody. Úspěch firem nyní více závisí na inovacích, proto jsou nabírání tvořiví a často i mladí zaměstnanci, spíše než vyznavači tradičních materiálních hodnot (Montoro-Sánchez, 2011, s. 81).



Obr: 1: Typy lidských zdrojů
(Upraveno dle Plamínek, 2002, s. 59)

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a osobního rozvoje.“ (Koubek, 2007, s. 13)

2.2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů zahrnuje neustálé zlepšování činnosti všech zaměstnanců za účelem dosažení organizačních cílů a plnit své poslání. Realizace správného typu řízení vyžaduje, aby každý vedoucí pracovník dodržoval model postoje k chování v organizaci (Ghena, 2012, s. 209).

Řízení lidských zdrojů je strategický a logický přístup k řízení lidí, kteří v organizaci pracují. Funguje prostřednictvím následujících lidských zdrojů, které se navzájem logicky propojují:

- Filosofie lidských zdrojů, která popisuje všechny zásadní hodnoty a základní principy uplatňované v řízení lidí.
- Strategie lidských zdrojů, což nám říká, jakým směrem se při řízení lidských zdrojů vydat.
- Politiky lidských zdrojů, jsou to zásady definující, jak se tyto principy, hodnoty a strategie reálně uplatní v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů.
- Procesy v oblasti lidských zdrojů, obsahující formální postupy a metody, které se reálně používají k realizaci strategie v rámci řízení lidských zdrojů.
- Praxe v oblasti lidských zdrojů, je to shrnutí, které obsahuje právě neformální přístupy používané při řízení lidí.
- Programy v oblasti lidských zdrojů, umožňují strategii/politice a praxi realizaci podle plánu (Armstrong, 2007, s. 27).

Řízení lidských zdrojů je nejnovější koncepcí personální práce, formující se v zahraničí zhruba v průběhu 50. – 60. let minulého století. Od té doby se stává pomalu jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou, stejně jako hlavní úlohou všech manažerů. Vyjadřuje význam člověka a lidské pracovní síly, jako nejdůležitější výrobní vstup a motor činnosti celé organizace. Rozdílem mezi koncepcí řízení lidských zdrojů oproti koncepci personálního řízení jsou následující znaky:

- Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem, tj. zaměření na dlouhodobý horizont (perspektiva oproti dopadům všech rozhodnutí v oblasti personální práce).
- Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace, což je především spojeno se zájmem o populační vývoj a celkově rozvoj ve všech směrech (ekonomika, trh práce, sociální rozvoj atp.)

- Personální práce není jen záležitost odborníků, je to součást každodenní práce všech vedoucích pracovníků. Větší možnost rozhodovat v této práci přechází na všechny vedoucí pracovníky (lépe znají zaměstnance, personální útvar si tak i nadále může udržet své prioritní role).
- Úzké propojení personální práce se strategiemi a plány
- Personální práce se stává základním orgánem organizace, ústřední manažerskou rolí
- Vedoucí personálního útvaru bývá v nejužším vedení organizace

A další body spojené s personální prací, jako je (tvorba jména organizace, sounáležitost pracovníků apod.). Klíčové jsou však právě první tři body (Koubek, 2007, s. 16).

Cílem řízení lidských zdrojů obecně, je zajištění schopnosti plnění cílů organizace.

- Efektivnost organizace závisí na strategii řízení lidských zdrojů a také vytváření politiky soustavného zlepšování a vytváření vztahů se zákazníky.
- Lidský kapitál je pro společnost prvořadý a podniky, aby zajistily své přežití a růst, do nich musejí investovat. Podnikat kroky, které zajistí i budoucí potřeby svých zaměstnanců, zajistit jim možnosti osobního rozvoje, dosáhnout pocitu seberealizace. Zahrnuje to i pečlivé a přísné postupy při získávání nových pracovníků, systému odměn, rozvoj manažerů na všech úrovních vedení, získávání a výchovu talentů apod.
- Řízení znalostí je rovno podpoře pro rozvoj firmy, specifických znalostí a dovedností, které se učí v organizaci.
- Řízení odměňování, úsilí o zvýšení motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti, k tomu pomáhá zavedení politiky a postupů, které zajistí, aby byli lidé hodnoceni a následně i odměněni za to čeho dosahují, ale i za jejich odbornou úroveň.
- Zaměstnanecké vztahy musí zajistit partnerství mezi managementem, pracovníky a s jejich odbory udržovat produktivní a harmonické vztahy.

- Uspokojování rozdílných potřeb, cílem této politiky je vyvážený stav a vzájemný respekt vůči potřebám všech zainteresovaných stran. Zabezpečuje pro management různorodé pracovní síly, bere v úvahu rozdíly mezi zaměstnanci, co se týče osobních potřeb, stylu práce atp. a tak poskytuje stejné příležitosti všem pracovníkům (Armstrong, 2007, s. 31).

Dalším pojmem je podniková personální politika, kterou lze chápat dvojím způsobem. Prvním z nich je systém relativně stabilních zásad, což znamená, že se podnik (jeho vedení, personalisté) řídí a rozhodují dle stejných zásad, ať už se tato rozhodnutí přímo či nepřímo dotýkají oblasti práce a lidského činitele. Naproti tomu lze personální politiku chápat i jako soubor opatření, kterými se snaží vedení podniku ovlivňovat oblasti práce a lidského činitele a tím pak usměrnit jejich chování a celkově i jednání lidí tak, aby sloužilo k efektivnímu plnění úkolů a cílů podniku. U obou směrů ovšem musí existovat nějaký cíl, představa cíle a strategický záměr. *„Dobře formulovaná, dlouhodobě stabilní a pro zaměstnance srozumitelná a přijatelná personální politika má zásadní význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci podniku.“* Upevní tak vazbu mezi vedenými a vedoucími pracovníky, omezí konflikty, projasní rozhodovací procesy. Tato politika respektuje nejen zájmy podniku, ale i zájmy zaměstnanců, dodává jim pocit jistoty a perspektivy. Proto je jedním z hlavních úkolů *„soustavně seznamovat s jejími zásadami všechny zaměstnance podniku a respektovat jejich oprávněné zájmy a připomínky“* (Koubek, 2002, s. 22-23).

2.2.2 Získávání a výběr zaměstnanců

Proces získávání a výběru nových pracovníků je složitý proces, jehož obecným cílem je získání právě takové množství nových zaměstnanců, kolik je potřeba, v co možná nejvyšší kvalitě, která je pro podnik žádoucí za využití co nejnižších nákladů. Má tři fáze:

1. Definování požadavků, přesný popis a specifikace pracovního místa, které je nabízeno a rozhodnutí o minimálních požadavcích a podmínkách pro případného tazatele
2. Přilákání uchazečů, monitoring a následné vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku (mohou se zúčastnit i stávající zaměstnanci, např. usilující o povýšení, nebo mají zájem o jiný druh práce) i mimo něj, inzerce, odborné poradenství, specializované agentury apod.

3. Výběr uchazečů, tato fáze zahrnuje, vylučování nevhodných žádostí, pohovory, testování, hodnocení, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí o uchazečích, přípravu pracovní smlouvy atd. (Armstrong, 2007, s. 343).

Přístup k náboru nových pracovníků je specifický pro fungování trhu práce, kdy firma něco nabízí a tím láká nové lidi. Tak funguje trh nabídky a poptávky. Poté výběr pokračuje přes analýzu pracovníka, sociální začlenění až po jeho odbornost. Tato kombinace zajistí, že užší výběr zpravidla není pro širší okruh žadatelů (PIGEYRE, 2011, s.432).

„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.“ (Koubek, 2007, s. 166).

Vnitřní a vnější podmínky při získávání pracovníků

Do jaké míry a jakým způsobem budou na nabídku zaměstnání na určitém pracovním místě reagovat potenciální uchazeči, závisí na podmínkách a okolnostech, které lze dělit na vnitřní a vnější. Vnitřní podmínky mohou souviset většinou buď s konkrétním pracovním místem, nebo také přímo s organizací, která zaměstnání inzeruje (nabízí).

Pokud jde o konkrétní pracovní místo, většinou mají hlavní roli následující podmínky: povaha práce, postavení v hierarchii společnosti, požadavky na pracovníka (vzdělání, praxe atp.), rozsah pravomocí vůči jeho povinnostem a odpovědnosti, organizace práce a pracovní doby. Místo kde se práce vykonává, pracovní podmínky (tzn. odměna, prostředí, výhody, možnosti atd.).

Pokud jde o podmínky související s organizací, příkladem mohou pak být následující body: význam a dosavadní úspěšnost organizace, prestiž, pověst, úroveň a spravedlnost

odměňování v porovnání s jinými organizacemi, úroveň péče o pracovníky, možnost vzdělávání nabízeného organizací a možností personálního rozvoje vůbec, mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci, umístění organizace a její zájem o životní prostředí.

Mezi vnější podmínky pak patří: demografické podmínky (proměnlivost reprodukce obyvatelstva může přímo souviset i v proměnlivosti pracovních zdrojů), ekonomické podmínky (ukazují reálný průběh a vývoj národního hospodářství, což může změnit poměr mezi nabídkou pracovních míst na trhu práce a poptávkou po nich), sociální podmínky (jde o hodnotové orientace jednotlivce a jejich proměnlivost, profesní kvalifikaci, vzdělání, u žen i orientace na rodinu apod.), technologické podmínky (možnost vytvoření nových zaměstnání, ale také možnost zániku či modifikace těch starých), sídelní podmínky (kde společnost sídlí), politicko-legislativní podmínky (jsou to podmínky, které mohou podpořit, či dokonce znemožnit zaměstnávání tuzemců v zahraničí a naopak).

Zatímco vnitřní podmínky ovlivňují spíše individuální rozhodování potenciálních uchazečů, zda reagovat na nabídku práce od organizace, vnější podmínky jsou naopak spíše objektivní, a organizace je nemá jak ovlivnit, a musí je při rozhodnutích zohledňovat (Koubek, 2007, s. 128-129).

Organizace obsazuje volná, či nová pracovní místa jak z vnitřních zdrojů, tak i ze zdrojů vnějších.

Vnitřní zdroje:

- Pracovníci uspořeni v důsledku technického rozvoje (při použití nových technologií mohou zanikat pracovní místa a vznikat nová, která firma může nabízet současným zaměstnancům).
- Pracovníci, kteří jsou uvolnění kvůli organizačním změnám.
- Pracovníci, kteří již mají potřebnou kvalifikaci „dozráli“ pro náročnější práci, než jakou vykonávali doposud.
- Pracovník, již sice je na pracovním místě, které ovládá a je v něm plně využit, má však důvod přejít na uvolněné pracovní místo

Vnější zdroje:

- Volné pracovní síly na trhu práce (úřady práce)
- Čerství absolventi
- Pracovníci z jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele
- Dalšími zdroji mohou být i ženy v domácnosti, důchodci, handicapovaní, studenti, pracovníci ze zahraničí

Oba způsoby získávání pracovníků mají své výhody i nevýhody. Pokud vybíráme pracovníky ze zdrojů vnitřních, výhodami může být například to, že již organizace pracovníka zná, vědí co od něj čekat, stejně tak uchazeč zná organizaci, je možné, že zvýší motivovanost ostatních pracovníků, pokud místo získá (určitý pocit naděje na lepší místo apod.), více se vracejí investice vložené do pracovníků. Nevýhody jsou pak zjevné, nemusejí novou práci zvládat, soutěž o povýšení může negativně ovlivnit lidské vztahy a morálku, překáží pronikání nových myšlenek z venčí.

V případě výběru pracovníků z vnějších zdrojů jsou výhody následující: větší škála schopností a talentů než uvnitř organizace, do organizace může přijít nový pohled, názor, zkušenosti apod., zpravidla je tento způsob získávání nových pracovníků snadnější i levnější než si tyto pracovníky „vychovávat“ v organizaci samotné. Nevýhody jsou potom: Obtížnější lákání, kontaktování i hodnocení uchazečů o zaměstnání, delší adaptace a orientace nových pracovníků v podniku, mohou vzniknout spory se současnými pracovníky, kteří se cítí dostatečně kvalifikovaní na stejnou pozici a nezískali ji (Koubek, 2007, s. 130-131).

Jedním z nejdůležitějších a často i prvních úkolů, každého manažera je zajistit si své okolí výkonnými spolupracovníky, kteří zvládnou pracovat týmově. I pokud je vedoucí velmi schopný a má kolem sebe neschopné lidi, stává se pro organizaci zátěží, protože výkon jeho útvaru bude soustavně ohrožen. Špatný výběr spolupracovníků zpravidla pramení ze tří hlavních zdrojů:

- Neschopnost vyvarovat se subjektivnímu hodnocení, je to nevhodné, uchazeče nelze posuzovat podle osobních pocitů. Tyto chyby se stávají téměř vždy

nevědomě, často se výběr opírá o jiná kritéria než ta, která jsou potřebná pro úspěšný výkon dané práce. Nelze řešit pouze odbornost uchazeče a opomíjet jeho potenciál, motivaci apod.

- Sklon obklopovat se lidmi, jejichž „kvalifikace“ nijak nesouvisí s jejich odborností, či zkušenostmi. Zde jde vesměs o záměr manažera a závažnou chybu, při které se snaží si usnadnit své řídicí úkoly na úkor zájmů podniku. Často využije manažer své pozice a obsadí své známé, nebo v horším případě lidi, kteří s ním vždy se vším souhlasí, či zaměstnanci, kteří nejsou schopni sami uvažovat (což je v současnosti velmi častý problém v pohostinství)

Chaotické či nekoordinované řízení přijímacího procesu (Urban, 2010, s. 47).

2.2.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

„Vzdělávání je proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti schopnosti a postoje“ (Armstrong, 2007, s. 461).

Požadavky kladené na znalosti a dovednosti pracovníka se v dnešní moderní společnosti neustále mění a člověk, který chce zůstat zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti stále zdokonalovat. Vzdělávání a rozšiřování pracovních schopností se v dnešní době stává celoživotním procesem. Jelikož lidé jsou základem každé společnosti a každá společnost se snaží být flexibilní, musí být flexibilní i její zaměstnanci, to znamená, že jsou nejen připraveni na případnou změnu, ale chápou ji i podporují. Proto se zákonitě stává péče o formování dovedností a schopností pracovníků pro organizaci jedním z nejdůležitějších bodů personální práce. Nestačí však již tradiční způsoby vzdělávání (zácvik, doškolování, školení apod.), ale stále více jde o rozvojové aktivity, které se zaměřují na rozšiřování znalostí a dovedností, než jaké dosavadní místo vyžaduje, dále se zaměřuje také na hodnotové formování pracovníků, přizpůsobování se kultuře organizace apod. Právě tyto rozvojové aktivity formují flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny. V definici pak shrnujeme vzdělávání pracovníků takto:

„Vzdělávání pracovníků je personální činnost zahrnující následující aktivity:

- a) Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků, měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností (flexibilita v rámci pracovního

místa, tedy jakási podélná, longitudinální flexibilita). Jde v podstatě o tzv. doškolenání, které je tradičním, nejčastějším a často i hlavním úkolem vzdělávání pracovníků v organizaci.

b) Neméně důležité je však i zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň zčásti zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností (flexibilita, které můžeme říkat příčná, transversální).

c) Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci, kteří mají povolání, jež organizace nepotřebuje, jsou přeškoleni na povolání, které naopak organizace potřebuje. I péče o rekvalifikaci pracovníků v zájmu organizace je součástí organizovaného vzdělávání pracovníků (Koubek, 2007, s. 253).

Rozvoj je vývojový proces, který umožňuje postupovat ze současného stavu znalostí, vědomostí a schopností ke stavu budoucímu (pro společnost žádoucímu). Bere na sebe podobu vzdělávání a připraví tak lidi pro nové (komplexnější) pracovní úkony. Neřeší zlepšení dovedností pro současné pracovní zařazení, ale rozvíjí pracovníkovi schopnosti, pro jeho širší využití a rozhled. V programech osobního rozvoje se klade důraz na učení se ze zkušeností. Aby se co nejvíce maximalizoval efekt rozvoje, je nutno zvolit neuspěchaný a vyvážený přístup (Armstrong, 2007, s. 470).

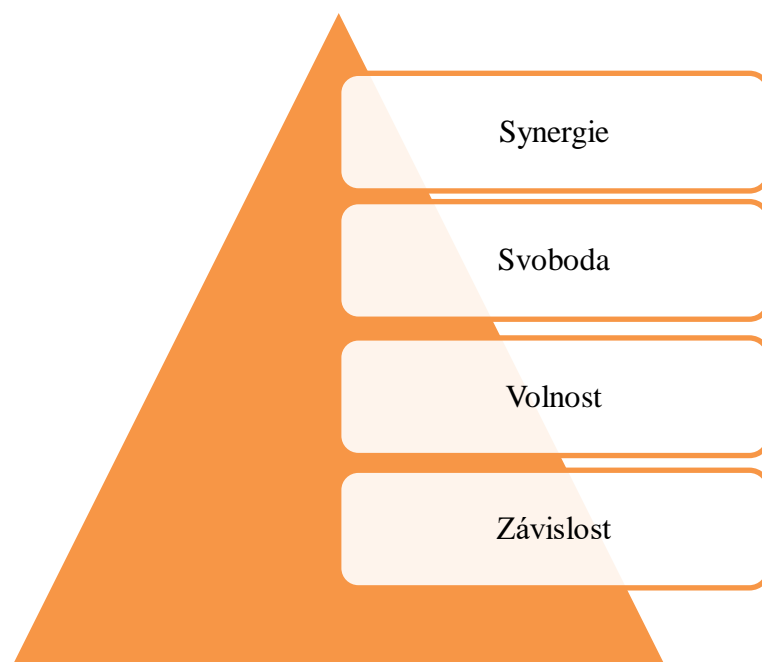
Manažeři potřebují zajistit potřebná školení a školicí nástroje pro své pracovníky, aby si upřesnili své znalosti a dovednosti (kritické smýšlení). V opačném případě se může stát, že zaměstnanci budou nedostatečně připraveni, což se může nepříznivě projevit ve výsledku práce (např. újma pacienta v nemocnici) (AHC MEDIA, 2011).

Plánování osobního rozvoje provádějí jednotlivci pod vedením, s podporou a pomocí manažerů. Plán osobního rozvoje je stavěn tak, aby splnil určité kroky, které napomůžou pracovníkovi v jeho rozvoji. Každý jednatel na sebe za svůj plán bere odpovědnost, ale musí být podporován organizací a manažery. Plánování osobního rozvoje tvoří čtyři fáze, které zobrazuje obrázek, viz příloha č. 1 (Armstrong, 2007, s. 471).

Stephen R. Covey publikoval třístupňový model, dle kterého člověk zraje od závislosti na organizaci přes nezávislost k vzájemné závislosti pracovníka na podniku a naopak.

Tyto body jsou pak:

- Závislost, závislí pracovníci jsou závislí na podnětech, které jim dá společnost, napodobují své okolí, a tak se učí. Pokud jim dáme podnět (úkol), naučí se, jak ho splnit, pokud nedáme, upadají do stavu nečinnosti, dezorientaci. Je-li to možné, hledají radu u svého vzoru
- Volnost, je charakteristické, že volní lidé nečekají na přidělené podněty, ale jednají samostatně a aktivně, jsou si vědomi svých práv a mají tendenci přehlížet odpovědnost, která bývá s výkonem těchto práv spojena.
- Svoboda, Člověk na tomto stupni osobního rozvoje hledá harmonii mezi tím, co potřebuje on a zájmy organizace. Plně si uvědomuje důsledky svých činů, předvídá je.
- Synergie, do synergického vztahu nevstupuje jednotlivec kvůli potřebě závislosti, ale kvůli pochopení, že ve firmě je potřebná vzájemná závislost a koexistence za účelem splnění společných cílů společných cílů (Plamínek, 2002, s. 94).



Obr: 2 Pyramida osobního rozvoje

(Plamínek, 2002, s. 95)

Podniková univerzita je instituce vytvořená a provozovaná organizací, často s externí pomocí, v nichž se uskutečňuje učení a vzdělávání. Výcvik znamená použití systematických a vzdělávacích aktivit k podpoře učení. Je to vlastně použití formálních procesů přinášejících znalosti o firmě, pracovním místě, dovednostech, které nutně potřebují, aby zvládli vykonávat svoji práci bez problémů. Důvodem k výcviku pak může být vyžadování speciálních dovedností (i více druhů dovedností), úkoly jsou příliš složité nebo tak specifické, že by je jednotlivec bez zácviku nebyl sto zvládnout, je potřeba zajistit společné vzdělávání pro skupinu lidí, která se pak lépe vyrovná s programem výcviku apod. (Armstrong, 2007, s. 474).

2.3 Shrnutí teoretické části

V teoretické části jsem se zaměřil především na témata motivace (první hlavní kapitola), odměňování. Popsal jsem zde také jak fungují lidské zdroje ve společnosti. V kapitolách týkajících se motivace jsem se zaměřil především na vymezení pojmu jako takového, jeho vysvětlení a rozdělení jednotlivých druhů motivace. Dále jsem také vymezil několik

způsobů, jak lze zaměstnance motivovat. V další kapitole jsem se zaměřil na teorii ohledně hodnocení a odměňování zaměstnanců, kde jsem musel porozumět tomu, jak ve firmě, pro kterou je práce zpracována můžeme uplatnit různé druhy motivace, odměňování, a nejen finančního ohodnocení zaměstnanců. Přínosem bylo především pochopení těchto teorií. Druhá hlavní kapitola teoretické práce se zaměřuje na řízení lidských zdrojů, získávání zaměstnanců a také jejich vzdělávání a osobní rozvoj. Jedna z důležitých věcí bylo porozumět tomu, jak společnost funguje, abych mohl navrhnout na základě současného systému navrhnout jeho změny.

3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Cílem této části bakalářské práce je vyhodnotit data získaná ve firmě. Veškeré informace o firmě jsou získány na základě rozhovorů s jednotlivými pracovníky, a také se společníkem společnosti. Další informace ohledně firmy byly získány na základě dotazníkového šetření, které proběhlo mezi všemi zaměstnanci firmy.

3.1 Základní informace o firmě

Tabulka č. 2: Základní informace o firmě

| | |
|------------------|---------------------------------------|
| Název firmy | Oscom Trading s.r.o |
| IČO | 03336093 |
| DIČ | CZ03336093 |
| Základní kapitál | 2 miliony Kč |
| Adresa | Dolní náměstí 256, 396 01 Humpolec |
| Právní forma | Společnost s ručením omezeným (s.r.o) |
| Web | Oscom.com |

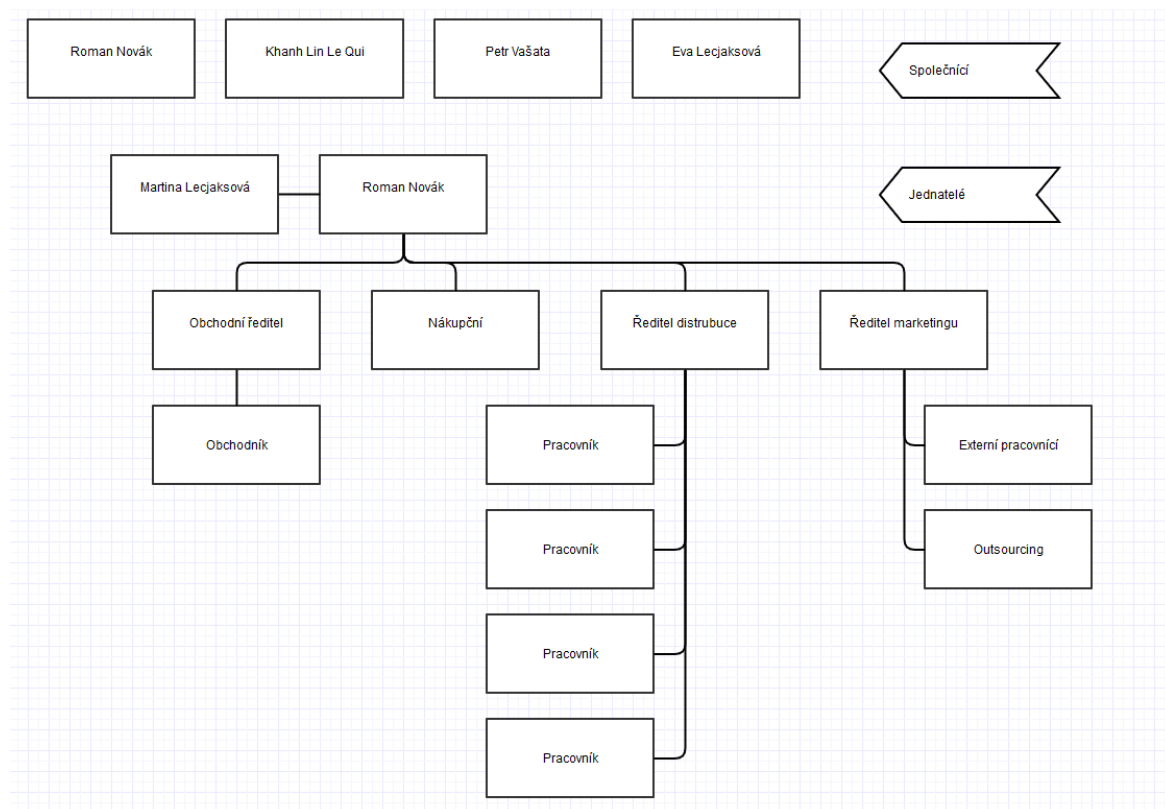
Firma Oscom Trading s.r.o (dále bude firma zmiňována už pouze jako Oscom) je společnost z České republiky, která byla založena 27. srpna 2014 a je to společnost s ručením omezeným. Oscom je certifikovaná a autorizovaná společnost, která podniká v oblasti internetového prodeje elektra, náradí a bílého zboží. Sídlo společnosti je v Humpolci (kraj Vysočina).

3.1.1 Historie firmy

Předchůdce firmy Oscom vznikl jako dceřinná společnost velkoobchodu elektro, který byl založen v roce 1991. V roce 2014 proběhla transformace do dnešní podoby firmy, což mělo za následek především zkvalitnění služeb a zvětšení prodejního sortimentu. Dnes patří Oscom mezi nejvýznamnější dodavatele v oblasti elektrospotřebičů a náradí Bosch nejen v kraji Vysočina, ale i v celé České republice. V roce 2008 se původní firma Oscom stala řádným členem APEK (Asociace pro elektronickou komerci), v roce 2011 se Escom.cz stal největším internetovým obchodem na Vysočině a díky získání certifikátu Apek Česká kvalita I. A II. Stupně se mohlo začít používat logo Česká kvalita a tím se zařadit mezi nejkvalitnější e-shopy na Českém trhu. Později byla však spolupráce s APEK ukončena, jelikož nenesla žádná pozitivita

3.1.2 Organizační struktura firmy

Momentálně je ve firmě 5 zaměstnanců, 2 jednatelé kteří nejsou odměňováni a 10 externích spolupracovníků (osoby spolupracující na OSVČ, osoby pracující na DPČ, DPP atd.). Tyto počty zaměstnanců vycházejí především z toho, že firma jako taková funguje především jako e-shop, a tudíž nepotřebuje velké množství zaměstnanců.



Obr. 3: Organizační struktura firmy
(vlastní zpracování)

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že ve firmě jsou 4 společníci s následujícími podíly. Eva Lecjaksová, která drží 40% podíl a je zároveň společně s druhým jmenovaným podílníkem i jednatelem firmy, Ing. Roman Novák MSc., který drží podíl 24%. Třetím podílníkem je Khanh Linh Qui s podílem 16%, čtvrtým a posledním společníkem je Petr Vašata s podílem 20%.

Firma je rozdělena na několik oddělení, která jsou rozdělená dle druhu vykonávané pracovní činnosti. Tyto oddělení mají své vedoucí pracovníky, kteří se zodpovídají jednatelům firmy.

Oddělení obchodu – v tomto oddělení je řešena komunikace se stávajícími a novými potenciálními zákazníky z celé především České republiky.

Oddělení nákupu – zde jsou zabezpečovány nákupy nových prodejních artiklů, komunikaci s jednotlivými dodavateli provádí nákupčí, který také sjednává veškeré potřebné náležitosti, jako například ceny, čas dodání apod.

Oddělení distribuce – tohle oddělení zajišťuje plynulou cestu od zprostředkování obchodu až po konečné dodání výrobku zákazníkovi. K distribučnímu oddělení zde patří nejvíce pracovníků.

Marketingové oddělení – v tomto oddělení jsou hledány nové příležitosti na trhu (hledání potřeb zákazníků, sledování technologického rozvoje, sledování trendů na současném trhu atd.). Dále také je toto oddělení zodpovědné za řízení produktů, řízení distribučních kanálů firmy (velkoobchod a maloobchod). V neposlední řadě se toto oddělení stará také o reklamu a propagaci výrobků, služeb a firmy jako takové. Poslední z věcí, které řeší jedna z externích spolupracovníků podniku je účetnictví. Tohle oddělení je dosti propojené se všemi ostatními v podniku. Částečně je také zajištěn outsourcing, kde potřebnou práci vykonávají smluvně zajištění externí pracovníci.

3.2 Klíčové projekty firmy

Firma Oscom v České republice zajišťuje velké množství projektů, proto zde budou představeny ty nejvýznamnější.

3.2.1 Doktor kladivo

Tento projekt je momentálně asi největším a nejnovějším projektem firmy Oscom, který započal v roce 2017. Tento projekt vznikl na základě přesvědčení společníků, že na současném trhu nářadových e-shopů v České republice vždy něco chybí, nebo naopak zbytečně přebývá. Tento internetový obchod je zaměřený na prodej elektrického nářadí, měřicí, úklidové a zahradní techniky, pneumatického nářadí apod. Celý projekt postaven na dosavadních nasbíraných zkušenostech z jiných projektů podobného ražení, kde jsou následně využity pro co nejlepší možné řešení (prodej pouze pečlivě vybraných značek*) a také na základě odborných znalostí o těchto výrobcích.

*přehled značek: Bosch, DeWalt, Makita, DREMEL, Metabo, Narex, KARCHER, BLACK&DECKER

Jelikož Doktor kladivo funguje jako internetový obchod (doktorkladivo.cz) většina prodaného zboží je dopravována přes DPD, druhá možnost je vybrané zboží si přímo vyzvednout na kamenné pobočce firmy.

3.2.1 Nářadí Metabo

Metabo je dalším projektem Oscomu v České republice. Metabo jako takové je známá celosvětová značka, vyrábějící elektrické nářadí, které většinou zaručuje velmi dlouhou životnost. Značka Metabo vznikla v první třetině dvacátého století (1924) v Německu, jméno značky pochází z německého názvu ruční vrtačky **metallbohrdreher**. Oscom v České republice zajišťuje prodej a servis výrobků této značky za pomoci internetového obchodu naradimetabo.com

3.2.3 Nářadí Bosch

Tento internetový obchod je opět projektem podobným výše zmíněnému Metabu, prodává tedy především elektrické nářadí značky Bosch, která je celosvětově známá pro svou kvalitu a více než 90 let trvající tradici. Další značky, které se na tomto obchodě vyskytují jsou Skil Masters a Dremel. Obě značky za sebou mají také velmi dlouhou tradici a jejich výrobky se těší celosvětové oblibě. Tento e-shop (naradibosch.com) je oficiálním distributorem a zároveň i zastoupením výše zmíněných firem.

3.2.4 Oscom

Tento internetový obchod je vlastně tím úplně původním a nejstarším projektem společnosti. Zabývá se prodejem elektra, nářadí a bílého zboží. Sídlo má stejně jako předchozí projekty v Humpolci.

3.2.5 Náhradní plnění

Zajímavostí je, že firma Oscom je poskytovatelem náhradního plnění, jelikož zaměstnává více než 50% zaměstnanců se zdravotním postižením.

Náhradní plnění se potom vztahuje na veškerý prodejní sortiment společnosti (ceny zboží se ve vztahu náhradního plnění ovšem nijak nemění).

3.2.6 Obrat

Tabulka č. 3: Obraty za jednotlivé roky

(Vlastní zpracování)

| Rok | 2015 | 2016 | 2017 (odhad) |
|------------|--------------|--------------|--------------|
| Obrat v Kč | 11 878 000,- | 20 266 000,- | 31 345 000,- |

Na základě společného rozhovoru s jedním ze společníků firmy, jsem získal tyto hodnoty obrátů z posledních 3 let. Přesný zisk mi sdělen nebyl. Z těchto obrátů vyplývá, že firma jako taková zvyšuje svůj objem prodeje.

Firma Oscom v České republice patří mezi větší dodavatele elektrického nářadí, v rámci internetových obchodů je oproti konkurenci spíše větším dodavatelem, mezi největší konkurenci mezi internetovými obchody patří například e-shop kutil.cz, Batacz.cz a podobné podniky, které ovšem ne vždy nabízejí totožnou skladbu prodávaného zboží.

3.3 Současný motivační systém ve firmě

Ve firmě Oscom momentálně motivační systém příliš rozvinutý není. V současnosti firma své zaměstnance odměňuje peněžní a částečně i nepeněžní formou motivace.

3.3.1 Vánoční peněžní prémie

Každý rok ve společnosti Oscom na základě předpokládaných zisků jsou zaměstnancům vypláceny peněžní prémie, tyto prémie tvoří základní pilíř v současném motivačním systému podniku. Tato odměna je jednorázová každý rok o Vánocích. V praxi bývají hmotné, respektive peněžní odměny velmi často hlavním stimulantem v rámci motivace zaměstnanců. Výhodou tohoto způsobu motivace je to, že zaměstnanci potom mohou mít částečně zvýšený zájem na zisku společnosti.

3.3.2 Teambuilding

Tyto akce jsou pořádány pro všechny zaměstnance hlavně proto, aby se utužili jako kolektiv a zlepšili svoji práci v teamu. Tyto akce kladou důraz na to, aby lidé dokázali řešit problémy společně v rámci týmu, často se také projeví kreativita zaměstnanců, navzájem si vymezí role a ukáže se, jak moc jsou schopní společně pracovat na nějakém úkolu.

3.3.3 Školení, osobní rozvoj

Společnosti Oscom záleží na možnosti seberealizace a dalším vzdělávání svých zaměstnanců, proto jim zajišťuje pravidelnou možnost školení, či možnost zúčastnit se různých studijních programů.

3.3.4 Pitný režim, hygiena

Zaměstnanci zde mají zajištěný pravidelný pitný režim. Firma má neustále zajištěnou zásobu minerálních vod, které jsou zaměstnancům volně k dispozici. Plastové obaly od lahví jsou následně recyklovány. Je také plně zajištěna možnost umýt se, tato možnost je využívána především lidmi, kteří příležitostně pracují ve skladu apod.

3.3.5 Pracovní prostředí

Ve společnosti Oscom může zaměstnanec požádat zaměstnavatele o částečnou úpravu pracoviště a tím i jeho přizpůsobení. Jelikož jsou ve firmě zaměstnáni i lidé se zdravotním či tělesným postižením je budova částečně bezbariérová. Dále je také možnost částečně upravovat přímo jednotlivá pracoviště, ovšem pouze v případě, že tyto zásahy neporuší BOZP.

3.3.7 Parkování v areálu podniku

Jelikož firma sídlí v centru města nemají zaměstnanci k dispozici vlastní parkovací místa přímo u firmy. Parkovací místa přímo u firmy jsou 3, pro zaměstnance je pak vyhrazeno 5 parkovacích míst zhruba 2 minuty chůze od firmy.

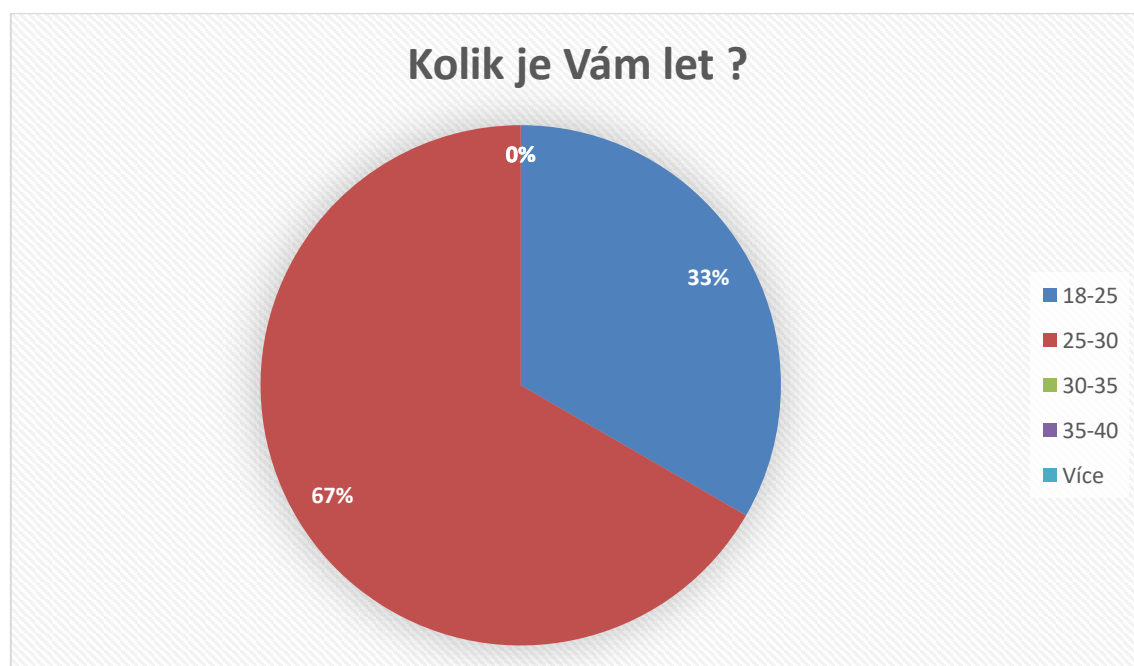
3.4 Dotazníkové šetření

Krátký dotazník, byl rozesíláný emailovou formou všem zaměstnancům a byl plně anonymní. Další metody byly pozorování a rozhovor s jedním ze společníků a také jednatelem společnosti Ing. Romanem Novákem MSc.

3.4.1 Dotazník

Krátký dotazník řešený se zaměstnanci emailovou korespondencí byl jedním z hlavních zdrojů dat, zúčastnili se jej všichni stálí zaměstnanci podniku, včetně jednoho ze společníků. Část výsledných grafů je přesunuta do přílohy této bakalářské práce a celý dotazník jako takový sloužil pouze pro účely práce.

Ze získaných dat vychází, že ve společnosti pracuje ve větším počtu mužské osazenstvo nicméně, stálých zaměstnanců je ve firmě málo, tudíž se nedá hovořit v pravém smyslu slova o většině.



Graf 1: Věkové rozpětí
(Vlastní výroba)

Ve firmě Oscom pracuje velmi mladé osazenstvo, z grafu vyplývá, že nejstarší ze zaměstnanců má maximálně 30 let. Tento fakt může firmu částečně omezovat, jelikož pracovní týmy, které jsou smíšené z lidí různého věku, často v podniku nabízí různé

pohledy na různé situace. Tým složený z kolektivu stejně starých lidí může být vysoce efektivní, nicméně řešení konkrétních projektů se mohou navzájem podobat a tím se mohou také i velmi rychle vyčerpat nápady na inovace. Zajímavé je, že v dnešní době se velké společnosti často snaží, aby pracovní týmy byly, pokud možno složeny z co možná nejvíce smíšených týmů, na základě jejich věku, pohlaví, ale i například národností apod.

Na základě tohoto jednoduchého dotazníku bylo zjištěno, že všichni ze stálých zaměstnanců jsou v současnosti se svojí prací spokojeni. Pro zaměstnavatele je většinou toto kritérium pouze jedním z bodů dotazování, a proto v osobních rozhovorech tato otázka byla položena znovu společně s pod otázkou, zda by některý ze zaměstnanců opustil firmu v případě, že by mu konkurenční firma nabídla lepší finanční ohodnocení, než má v současném zaměstnání. Všichni z dotázaných odpověděli na tento dotaz záporně z čehož se lze domnívat, že v tomto zaměstnání jsou opravdu spokojeni. Na základě rozhovoru s jedním ze společníků bylo zjištěno, že ve společnosti panuje dobré pracovní tempo a zaměstnancům nedělá potíže v případě potřeby angažovat se také do práce nad rámec svých povinností.

Další z dotazů se zabýval tím, jaká je pozice, ve které se momentálně zaměstnanci nachází. Tento dotaz byl zaměstnancům položen z toho důvodu, aby bylo zjištěno, zda se shoduje organizační struktura podniku s jednotlivými reálnými pozicemi. Na dotaz odpověděli všichni a uvedené pozice (obchodní ředitel, nákupčí, ředitel pro rozvoj, produktová specialista, ředitelka online marketingu, business analytik) jsou reálně shodné s organizační strukturou, která je uvedena výše. V případě potřeby jsou ale všichni zaměstnanci schopni zastat i pozici, která je momentálně prázdná.

Ve firmě Oscom je pouze jeden zaměstnanec, který se oboru věnuje déle než 5 let, potvrzuje to tak trend, že Češi jsou schopni kvůli pracovnímu místu klidně změnit obor. Na základě rozhovoru bylo zjištěno, že dva ze zaměstnanců jsou původně z jiného oboru a pro další dva je to první zaměstnání po dokončení svého vzdělání. Tyto skutečnosti mohou částečně vycházet také z toho, že pracovní tým firmy Oscom je poměrně mladý. U mladých lidí je běžné, že než se vyhraní pokusí se vyzkoušet více zaměstnání.

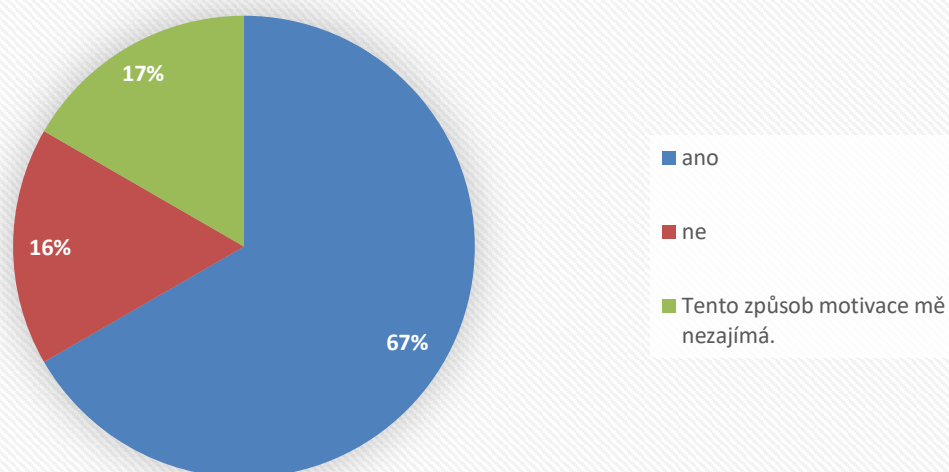
Jednou z otevřených otázek, na které zaměstnance mohli odpovídat individuálně byl dotaz jaké faktory byly pro ně nejdůležitější při výběru tohoto konkrétního zaměstnání ve

kterém momentálně jsou. Polovina z nich uvedla, že jedním z nejdůležitějších faktorů byla možnost rozvoje, což dokazuje, že zaměstnanci se nadále chtějí rozvíjet, a ne pouze zůstat v rutině. Druhou nejčastější odpovědí potom bylo přátelské prostředí, v jednom případě dokonce označeno jako start-up ové. Dále bylo mezi odpověďmi také podpora kreativního myšlení, časová flexibilita, přátelská atmosféra, možnost práce mimo kancelář (tato odpověď patří jednomu z externích spolupracovníků), volnočasové aktivity, team buildingy apod. Pouze v jediném případě byla odpovědí lokalita, která tomuto zaměstnanci přišla jako jediný důležitý faktor.

Dle dotazníku vyplývá, že současný motivační program, který v této firmě není příliš rozvinutý zaměstnancům spíše nevyhovuje i když jsou s ním zaměstnanci obeznámeni.

Nepovinná otázka, která se zaměřovala na to, jaký způsob motivace by zaměstnancům vyhovoval byla otevřená a bylo možné na ni stručně odpovědět vlastními slovy. Na tento dotaz jeden ze zaměstnanců neodpověděl vůbec. Ze zbývajících pěti zaměstnanců se dva vyjádřili, že by jim vyhovovalo, pokud by dostávali vyšší platové ohodnocení, jeden další si potom přál přímo podíly na zisku z jednotlivých projektů. Další shodná odpověď byla možnost flexibilní pracovní doby, což je dnes poměrně hojně využívaný benefit v rámci firemních motivačních programů, jeden ze zaměstnanců potom přidal do své odpovědi, kromě flexibilní pracovní doby také možnost asistentky. Jednomu ze zaměstnanců potom současný systém vyhovuje úplně.

Vyhovovalo by Vám, pokud by firma přispívala na stravné/volnočasové aktivity?



Graf 2: Stravné/volnočasové aktivity
(Vlastní zpracování)

V dnešní době je poměrně častým benefitem určitá možnost příspěvku na stravu v rámci pracovní doby, ať už v podobě obědových stravenek, nebo čím dál častěji jednoduchých bufetů přímo v rámci společnosti. Dalším z hojně využívaných benefitů současnosti je možnost využívat nějaké volnočasové aktivity, na které částečně nebo i úplně přispívá zaměstnancům firma. Často mají zaměstnanci možnost si ve firmě nechat zařídit například Multisport kartu, nebo ActivePass a podobné, kde jsou zaměstnancům zajištěny různé slevy, popř. je vstupné do partnerských podniků zcela zdarma (většinou je to možné pouze jednou denně). Je to vynikající způsob kompenzace jejich pracovního vytížení. Další z možností je využití stravenek, kde zaměstnavatel získává možnost odepsat si takovýto benefit z daní a zaměstnavatel může získat výrazný příspěvek na stravu.

Z grafu vyplývá, že 4 ze šesti zúčastněných by tento způsob motivace ocenili. Na základě osobních rozhovorů by zaměstnanci ocenili obě z těchto možností, pokud by si ovšem měli vybrat, většina z nich by upřednostnila spíše možnost spojenou s volnočasovými aktivitami.

V motivování pracovníků jsou známy především dvě možnosti motivace, a to je peněžní a nepeněžní. Častou chybou manažerů je to, že často zaměstnance odměňují pouze peněžně. Jedním z účinných stimulantů je přitom pochvala, nebo poděkování za dobře

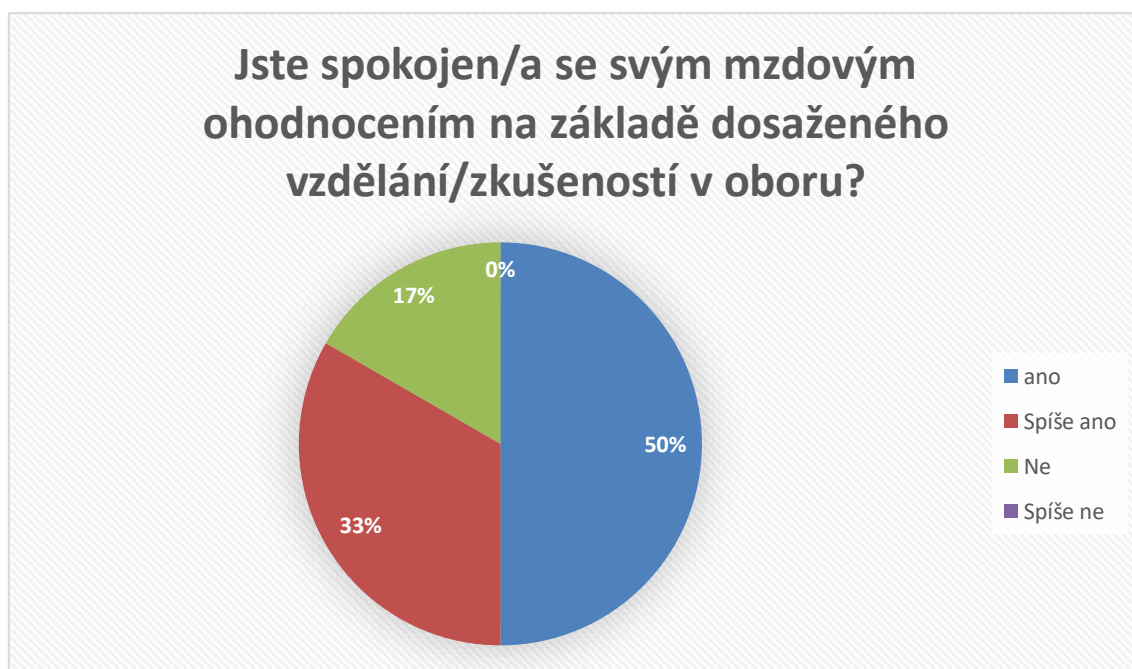
odvedenou práci, ať už ústně nebo písemně, zaměstnance tyto způsoby motivace mohou stimulovat k lepším výsledkům. Velmi důležité je pak načasování, ideální je zaměstnance pochválit v pravý čas, pochvala od zaměstnavatele, která přijde bezprostředně po dobrém výkonu patří k nejúčinnějším způsobům motivace.

Ve firmě Oscom je pochvala většinou jako forma motivace využívána. Z osobních rozhovorů se zaměstnanci bylo zjištěno, že takovéto formy motivace si cení. Při rozhovoru se společníkem bylo zjištěno, že pochvalu doposud nezvažoval jako způsob motivace, bral to jako samozřejmost.

V jedné části dotazníku vyplývá, že pochvala jako způsob motivace je pro zaměstnance vítaným stimulem. Je to vítaná zpětná vazba od zaměstnavatele zaměstnanci.

V dotazníku byla poměrně omezená možnost odpovědi na otázku, zda již zaměstnanci sami změnu navrhli. Proto byl zopakován, aby odpověď mohla být rozvinuta. V dotazníku 2 zaměstnanci uvedli, že se nikdy nepokusili vylepšení navrhnout a 4, že ano. V rozhovoru pak zaměstnanci naznačili, že nápady na zlepšení by byly, ale často se setkají především s bariérou ceny za tyto zlepšení. Další zaměstnanci také uvedli, že pokud nějaká vylepšení navrhli, byl jejich návrh prozkoumán a v případě kladných výsledků přijat.

Dotaz na pracovní atmosféru patří mezi ty klasické, zde všichni zaměstnanci shodně odpověděli, že atmosféra v podniku je dobrá. Při osobních rozhovorech bylo zcela zřejmé, že odpověď byla pravdivá a ve firmě opravdu panuje dobrá atmosféra. Zajistit dobrou atmosféru je jeden z hlavních úkolů manažera, jde o to, že dobrá atmosféra zaměstnance motivuje k práci. Jde o různé jednoduché úkony, které atmosféru zajistí. Mezi ně například patří team buildingy, brainstorming, společenské akce a jiné aktivity, které dělají zaměstnanci firmy společně. Na druhou stranu přemíra takovýchto akcí, může působit zcela opačně, a proto je třeba, aby manažer dokázal rozpoznat správnou míru.



Graf 3: Mzdové ohodnocení na základě vzdělání/zkušeností v oboru

(Vlastní zpracování)

Ve společnosti Oscom jsou dle získaných dat téměř všichni zaměstnanci spokojeni se svým platovým ohodnocením, v osobních rozhovorech pak zazněly připomínky, kde jeden ze zaměstnanců uvedl, že by rád byl hodnocen dle svého přínosu na jednotlivých projektech a získával tak z nich podíl. Ve společnosti Oscom funguje systém, kdy na Vánoce dostávají zaměstnanci jednorázové prémie, které jsou počítány na základu předběžných odhadů zisku.

Dotaz ohledně spokojenosti s vedením byl do dotazníku přidán na základě dohody s vedením firmy. Při rozhovorech s jednotlivými zaměstnanci byli zaměstnanci dotázáni, zda by tuto odpověď mohli rozvést. Objevili tak drobné výtky, ale veskrze šlo o spíše pozitivní komentáře k tématu. Z opačné strany byl dotázán na své zaměstnance také jeden ze společníků firmy, který uvedl, že až na drobnosti je se všemi současnými zaměstnanci spokojen.

Poslední z dotazů byl položen všem zaměstnancům a týkal se toho, zda mají zaměstnanci zájem na dalším rozvoji firmy. Všichni shodně odpověděli, že ano. Tady bylo jasné vidět, že zaměstnancům na chodu společnosti záleží a vědí, že při dalším rozvoji se může i zaměstnancům vést lépe.

4. VLASTNÍ NÁVRHY A ŘEŠENÍ

V této části bakalářské práce budou řešeny vlastní návrhy na zlepšení motivačního systému v rámci společnosti Oscom. Návrhy jsou psány na míru společnosti, za pomoci návrhů jejího vedení, dále bylo použito zdrojů informací, získaných z vlastního pozorování, na základě dotazníkového šetření, rozhovorů s jednotlivými zaměstnanci, ale i s vedením podniku (jednateli). Od těchto návrhů si firma slibuje především ještě větší spokojenost zaměstnanců a zlepšení pracovního prostředí, které může vést k zatraktivnění pracovních pozic pro případné zájemce, respektive nové uchazeče o zaměstnání. Mezi další pozitiva, která z návrhů vychází jsou také změny, které vedou ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, vedoucí k lepším výsledkům.

Tuto část bakalářské práce bych rád rozdělil na několik bodů a to:

- Cafeteria systém (Stravenky, Active pass)
- Den nemoci
- Meeting-měsíční vyhodnocení

4.1 Cafeteria systém

V současnosti patří tento systém odměňování hlavně v západních zemích mezi velmi oblíbené. Je to zajímavá možnost, jak zaměstnance motivovat k dobrým pracovním výkonům, jelikož ne vždy systémem zvyšování mezd dosáhne zaměstnavatel stejného užitku jako právě při této možnosti odměňování. Při zvyšování mezd postupně může dojít k tomu, že mezní užitek nebude pro zaměstnavatele výhodný, ale i naopak.

U cafeteria systému jde především o to, že zaměstnavatel nevolí benefity, nýbrž zaměstnanec si je vybírá sám, protože jsou volitelné. Většinou je systém nastavený tak, že zaměstnanci sbírají určité body, které následně mohou směnit za benefity v podobě služeb, či materiálních odměn. Druhá možnost je ta, že mají pevně určený rozpočet pro benefity a v rámci něj potom vybírají. Celkově jsou druhy tohoto systému 3, a to „buffet“, „jádro“ nebo „alternativní menu systém“. Pro tento podnik byl zvolen systém „jádra“, kdy je pro všechny zaměstnance uvažován tak zvaný základní plán, který zaměstnancům poskytuje určité minimální jistoty (fixní část) a volitelný blok (flexibilní část). Volitelný blok pro zaměstnance potom představuje možnost výběrů určitých benefitů dle vlastních preferencí.

Výše základní mzdy vychází z fixní a variabilní složky. Se změnami u variabilní složky se prozatím nepočítá, protože společnost uvažuje právě nad tímto cafeteria systémem, který by měl být sestaven dle preferencí zaměstnanců řešených dotazníkem a osobními rozhovory. Fixní složka mzdy v současnosti měněna sice nebude, ale je možná její změna v závislosti na pohybu trhu. Jelikož v České republice je aktuálně rekordně nízká nezaměstnanost. Z toho nám vyplývá, že zaměstnanci mají velkou svobodu při volbě zaměstnání, a proto můžeme právě fixní složkou mzdy v případě potřeby včasné reagovat a motivovat tak zaměstnance k setrvání v současném zaměstnání.

Jádrem systému bude použito současných benefitů, které budou nadále dopřávány všem zaměstnancům a od kterých se lze odrazit při tvorbě volitelného bloku benefitů, tedy těch, které si zaměstnanec vybírá dle vlastních potřeb sám.

Tento systém bude zakoupen a implementován externím dodavatelem zdarma (v rámci spolupráce a v rámci něj budou zaměstnancům nabízeny určité výhody, které budou zaměstnanci na základě přidělených bodů směňovat za benefity, které pro ně budou

výhodné. Tím společnost získá přehled o nejvyužívanějších benefitech. Poplatek za spuštění cafeterie od společnosti SODEXO je jednorázový v ceně 20 000 Kč, Průběžná údržba činí 30 Kč za každého aktivního beneficienta k poslednímu pracovnímu dni příslušného měsíce. Od zavedení tohoto systému je očekávána především transparentnost a celkové zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Z níže uvedené tabulky vyplývá, že zvýšení mzdy oproti přidání benefitu ke mzdě přináší zaměstnanci vyšší užitek, celkově potom při této konkrétní kalkulaci jde o 2798 Kč ročně.

Jelikož část zaměstnanců jsou externisté, kteří takto nemají určité jistoty oproti zaměstnancům interním, je důležité, aby i tito externisté viděli, že výhody cafeterie jsou výhodné právě i pro ně.

Tabulka č. 4: Kalkulace výhodnosti zvýšení mzdy vůči benefitu

(Vlastní zpracování)

| | | |
|--|-------|---------|
| Měsíční navýšení mzdy = 1160 Kč | Mzda | Benefit |
| Roční navýšení mzdy celkem [Kč] | 13920 | 13920 |
| Sociální pojištění 6,5 % [Kč] | 905 | - |
| Zdravotní pojištění 4.5 % [Kč] | 627 | - |
| Základ daně zaměstnance (soc. + zdrav. poj.) 34 % [Kč] | 18653 | 13920 |
| Záloha na daň ze SHM 15 % [Kč] | 2798 | - |
| Σ za rok celkem [Kč] | 11122 | 13920 |

4.2 Benefity s peněžní úlevou v rámci cafeteria systému

4.2.1 Stravenky

V České republice jsou stravenky nejoblíbenějším zaměstnaneckým benefitem, jak mezi zaměstnanci, tak mezi zaměstnavateli. Stravenky jsou osvobozené od daně z příjmu fyzických osob, tudíž zaměstnanec získává vyšší částku než v případě navýšení mzdy.

Cenu stravenky pro zaměstnance a také daňově uznatelný náklad bude vypočten, dostaneme na základě § 24 odst. 2 písm. j) bod 4 zákona o daních z příjmů.

V případě Oscom vychází nejvýhodněji poskytovat zaměstnancům stravenku v hodnotě 105 Kč, za takovou zaplatí zaměstnanec 47 Kč a zaměstnavatel 58 Kč, což vychází z výše uvedeného zákona, kdy zaměstnavatel platí 55 % a zaměstnanec 45 % hodnoty stravenky.

Tímto způsobem zaměstnanec získá na příjmu měsíčně 1160kč, při 20 pracovních dnech v měsíci.

4.2.2 Active pass

Ve společnosti Oscom pracuje velmi mladý kolektiv, proto je v rámci benefitů uvažováno i o kartě Active Pass, která zaručuje zaměstnancům možnost vstupů do sportovišť a jiných volnočasových zařízení jednou denně za zvýhodněnou cenu.

Mezi tato zařízení patří fit centra, různé relaxační i zážitková místa, kde lze trávit volný čas. Tato karta podléhá stejným pravidlům danění jako stravenky, a proto se v současnosti stává stále oblíbenějším benefitem.

V současnosti jsou jak stravenky, tak active pass řešeny skrze jednu kartu, a tím je i vyřešeno, že zaměstnanec dle vlastních potřeb může využít, kteroukoliv službu.

4.2.3 Zhodnocení ekonomického zatížení spojeného se zavedením Cafeterie

Se zavedením cafeterie vznikne pro mzdovou účetní další práce, kterou je třeba vykonat. Jelikož je firma poměrně malá, má jen 17 stálých zaměstnanců, bude stačit, pokud ji z DPC přivedeme na HPP5 (hlavní pracovní poměr 5 hodin), bude to souviset s navýšením hodinového fondu oproti předchozím 80hodinám měsíčně + 20 hodin měsíčně navíc, které zaměstnankyně stráví právě okolo tvorby a udržování cafeteria systému. A dále bude mít na starost navíc také výpočty benefitů pro jednotlivé zaměstnance. V neposlední řadě se tato změna promítne i v tom, že bude komunikovat se dodavatelem systému, se kterým bude spolupracovat na vhodných úpravách. Společně s jednatelem společnosti bude také od zaměstnanců zjišťovat zpětnou vazbu

Tato změna se finančně promítne do chodu společnosti. Spuštění cafeteria systému od SODEXO přijde na 20000 Kč, údržba systému je 30 Kč za každého beneficianta a mzda účetní vzroste z původních 8500 Kč na 10000 Kč měsíčně.

Tabulka č. 5: Kalkulace výhodnosti zvýšení mzdy vůči benefitu

(Vlastní zpracování)

| | Cena |
|-------------------------------|-------|
| Spuštění systému [Kč] | 20000 |
| Údržba Systému [Kč] | 6120 |
| Náklad na mzdovou účetní [Kč] | 18000 |
| Benefit [Kč] | 13920 |
| Celkem [Kč] | 58040 |

4.3 Den nemoci

V moderních firmách je dnes zcela běžné, že zaměstnanec v případě potřeby může využít tzv. „sick day“. To v praxi znamená, že zaměstnanec může dle předem určených pravidel, jednou či vícekrát do roka zůstat doma bez lékařského potvrzení. V tento den je zaměstnanec odměňován stejně (je součástí vyměřovacího základu), jako by v práci byl, a proto je i součástí výsledného měsíčního příjmu zaměstnance. Pro zaměstnavatele je tento benefit nevýhodný, jelikož se může stát, že nedokáže sehnat náhradu za pracovníka, který si „sick day“ nahlásí. Tento benefit bude uvažován 3x do roka, tedy 3 dny v kalendářním roce, zaměstnanec jej může využít za zvláštních okolností (pokud je možné jej nahradit, nebo pokud by jej mohla firma postrádat v době mimo sezonu, kdy není tak velké množství zakázek). V případě nevyužití benefitu, je zaměstnanci proplacen jako běžný pracovní den.

Tento benefit byl nakonec vyhodnocen jako **nevýhodný**, protože by mohl způsobit, že bude v podniku málo zaměstnanců v případě například nečekané zakázky a podobně.

Proto od tohoto benefitu bylo nakonec upuštěno.

4.4 Meeting-měsíční zhodnocení

Meetingy se zaměstnanci jsou dnes zcela běžné ve většině firem. V mém návrhu bude meeting situován jednou do měsíce v prostorech přilehlé restaurace a bude se zde především zhodnocovat uplynulý pracovní měsíc

V tomto zhodnocení pracovního měsíce se zaměstnanci dozví informace ohledně případných změn v cafeteria systému, kde se jednatel společnosti snaží, aby bylo vždy možné mít v možnostech alespoň jeden sezonní benefit. Bude zde také možnost diskutovat a zjistit si o těchto benefitech informace.

Dalším bodem na programu je zhodnocení firemních výsledků za uplynulý měsíc, stejně jako případná oslava získaných velkých zakázek. Tyto zakázky zajistí chod společnosti, a to může zaměstnance také motivovat k lepším výsledkům. Zaměstnanci, kteří se zvláště zasadili o případné úspěchy je dobré pochválit, naopak ale zaměstnanci, kterým se v tomto období nevedlo by neměli být nijak veřejně káráni, kvůli možným následkům a snížení jejich sebevědomí. S těmito zaměstnanci si vedení společnosti osobně pohovoří mimo tento meeting soukromě a probere s ním, uplynulé období a zjistí, v čem se zaměstnanci dařilo a naopak nedařilo, na základě toho se pokusí navrhnout mu nápravná opatření, která by měla zajistit, aby se zaměstnanec vrátil do tzv. „správných kolejí“.

Společně s výsledky uběhlého měsíce jednatel společnosti představí zaměstnancům i plán na další období. Pokud je ve výhledu mimo zakázky i nějaká změna, která se přímo dotýká zaměstnanců, je s nimi tato změna probrána a případné poznámky si jednatel vždy zaznamenává.

Při tomto meetingu mají zaměstnanci možnost přednést jednateli společnosti své vlastní návrhy, stejně tak jako připomínky a jednatel je s nimi může prodiskutovat. Tyto rozhovory potom budou sloužit jako zpětná vazba se zaměstnancem, který bude takto zároveň i cítit, že společnosti na jeho názoru záleží.

Jedním z důležitých bodů při meetingu bude i prodiskutování již proběhlých změn v podniku, ať už těch, které zavedlo vedení, nebo i těch, které vedení společnosti zavedlo v rámci podnětů předaných zaměstnanci. Pokud tyto změny nejsou efektivní je důležité

si o tom pohovořit a případně uvážit možnost zrušení těchto změn. Změny, které byly efektivní je naopak dobré pochválit a vyzdvihnout jejich přínos pro podnik.

Poslední část tohoto setkání by potom byla úniková hra, na kterou by se zaměstnanci přesunuli do vedlejšího města Jihlava. Úniková hra jako taková je vynikající pro kolektiv, jelikož jej donutí přemýšlet jako team a spolupracovat na řešení problému a komunikovat. V dnešní době jsou podobné team buildingové akce (ztužování kolektivu) mezi zaměstnanci velmi oblíbené. Nejedná se sice přímo o benefit, ale spíše o volnočasovou aktivitu, která není povinná. Takovéto utužování kolektivu může být pro podnik velmi přínosné, a přitom nemusí být příliš finančně nákladné. Samozřejmě, že tato úniková hra nemůže být opakována stále, ale v nabídce okolí se najdou i další aktivity, které je možno týmově pořádat, ku příkladu třeba bowling, lanové centrum a podobně.

Cena únikové hry by vyšla na 960 Kč pro dva týmy. Kapacita je stanovena na 12 osob.

Tato setkání budou pro firmu finančním výdajem, proto je potřeba jasně stanovit kalkulaci.

Tabulka č. 6: Kalkulace rozpočtu na meeting

(Vlastní zpracování)

| | |
|--------------------------------------|------|
| Pronájem salonku [Kč] | 300 |
| Rozpočet na občerstvení a další [Kč] | 2000 |
| Σ celkem | 2300 |

4.5 Efekty a rizika řešení

4.5.1 Efekty navrhovaných řešení

Zavedení a spuštění a provoz cafeterie bude společnost stát 58040 Kč v prvním roce zavedení, v dalších letech bude tato částka nižší o 20000 Kč, které stojí spuštění systému.

Dalším efektem je určité zvýšení motivace zaměstnanců, a i jejich zainteresovanosti vůči podniku. Spokojenost zaměstnanců je důležitá, jelikož současný trh práce je přesycený nabídkami. Spokojení zaměstnanci potom podávají lepší výkony.

Meetingy zajistí lepší informovanost zaměstnanců o tom, co se reálně v podniku děje a také se mohou reálně zapojit do chodu společnosti i jinak než prací. Zároveň tyto meetingy utužují i jádro společnosti jako celku a posilují týmového ducha, který je v podobných startupových společnostech velmi důležitý.

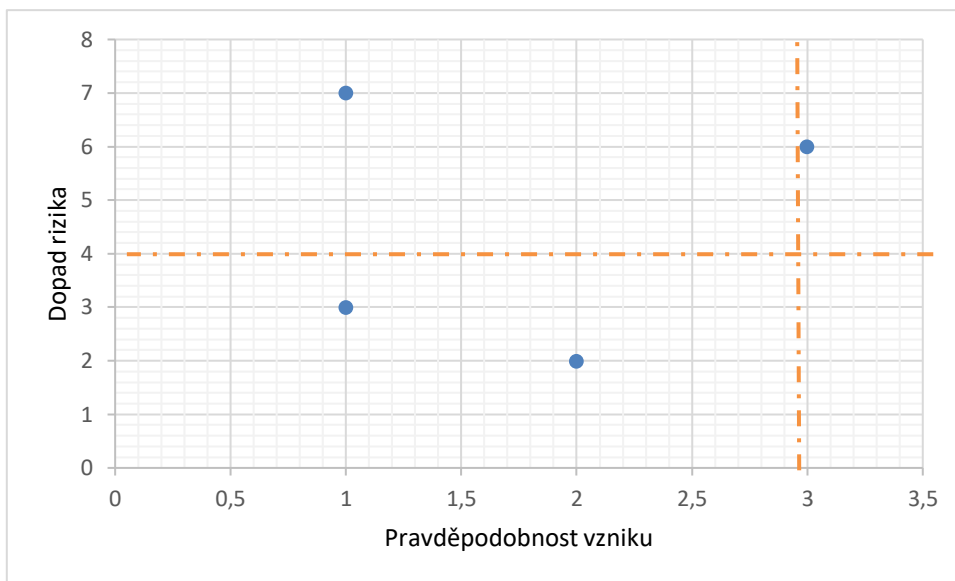
4.5.2 Rizika

Implementace cafeteria systému s sebou nese rizika, se kterými musí společnost Oscom počítat. Tyto rizika mohou částečně ohrozit společnost. Za pomoci analýzy rizik jsem se pokusil odhalit tato rizika a navrhnout nápravná opatření, které tato rizika eliminují, případně zmírňují. Následující tabulky a grafy se zaměřují na identifikaci rizik, jejich ohodnocení na stupnici 1-10, kdy hodnota 10 je nejvyšší pravděpodobnost a následný návrh na protiopatření.

Tabulka č. 7: Analýza rizik před nápravnými opatřeními

(Vlastní zpracování)

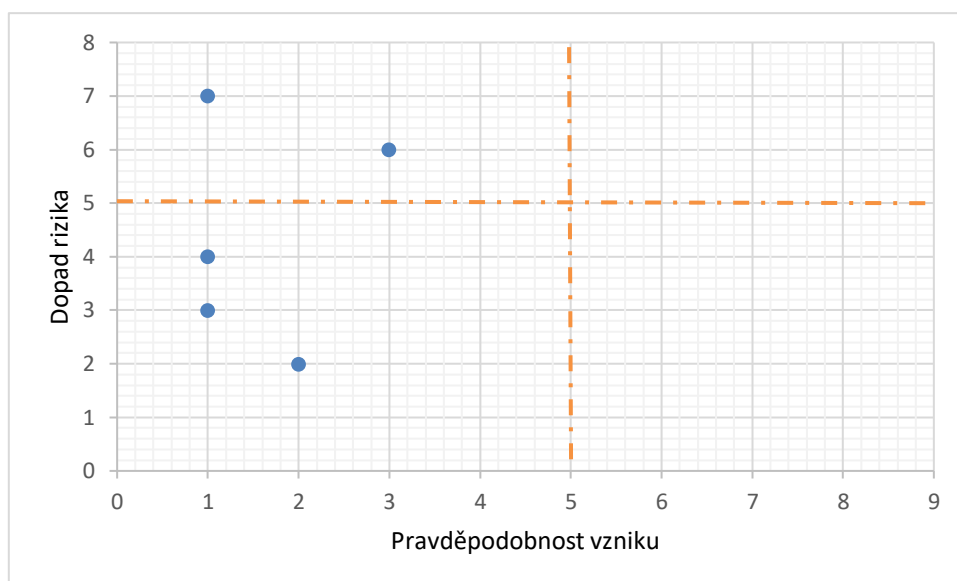
| Číslo | Název Rizika | Pravděpodobnost Vzniku | Dopad rizika | Hodnota rizika | Nápravné opatření |
|-------|--|---------------------------|-----------------|-------------------|--|
| 1. | Neakceptace změn ze strany zaměstnanců. | 3 | 6 | 18 | Zjišťování požadavků zaměstnanců. |
| 2. | Nedostatečná informovanost ohledně úprav systému. | 5 | 8 | 40 | Při změnách vždy rozeslání hromadného emailu. Připomenutí při meetingu. |
| 3. | Individuální úpravy systému cafeteria. | 2 | 9 | 18 | Jasně vyhraničení již při implementaci. |
| 4. | Nedostatečný časový fond mzdové účetní. | 2 | 6 | 12 | Odborné zaškolení. |
| 5. | Fluktuace zaměstnanců z důvodu nízké nezaměstnanosti. | 4 | 9 | 36 | Co nejrychlejší implementace změn. |



Graf 4: Mapa rizik před nápravnými opatřeními
(Vlastní návrh)

Tabulka č. 8: Analýza rizik po nápravných opatřeních
(Vlastní zpracování)

| Číslo | Název rizika | Pravděpodobnost vzniku | Dopad rizika | Hodnota rizika |
|-------|---|------------------------|--------------|----------------|
| 1. | Neakceptace změn ze strany zaměstnanců. | 1 | 4 | 4 |
| 2. | Nedostatečná informovanost ohledně úprav systému. | 2 | 2 | 4 |
| 3. | Individuální úpravy systému cafeteria. | 1 | 7 | 7 |
| 4. | Nedostatečný časový fond mzdové účetní. | 1 | 3 | 3 |
| 5. | Fluktuace zaměstnanců z důvodu nízké nezaměstnanosti. | 3 | 6 | 18 |



Graf 5: Mapa rizik po nápravných opatřeních

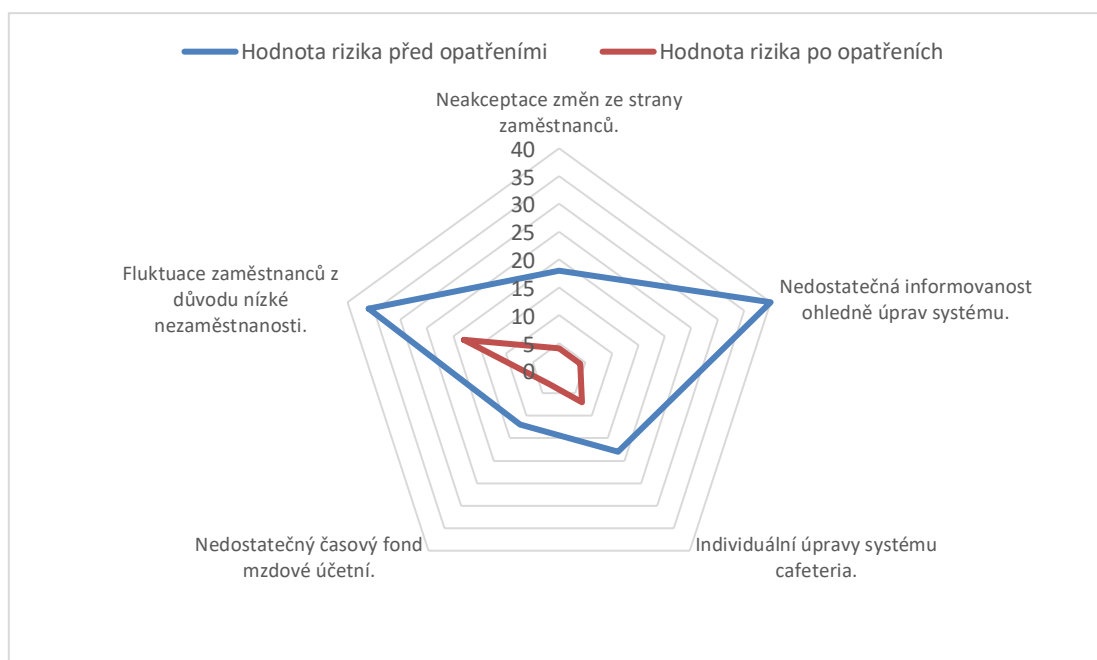
(Vlastní zpracování)

4.5.3 Hodnota rizik po nápravných opatřeních

Na základě analýzy byli identifikováni hlavní rizika, která by mohla mít vliv na navrhované změny v systému. Rizika byla následně ohodnocena dle stupnice 1-10, kdy 10 byla největší pravděpodobnost a tím se určila celková hodnota jednotlivých rizik. Pro tato rizika jsem navrhl vhodná nápravná opatření tak, aby byla rizika snížena na minimální hodnoty.

4.5.4. Zhodnocení analýzy rizik

Za pomoci mapy rizik jsem graficky určil jejich hodnotu a důležitost. Na základě grafu lze sledovat, že u všech pěti rizik, která byla vyčleněna došlo k poklesu hodnot. Tyto hodnoty klesly díky správnému určení nápravných opatření.



Graf 6: Porovnání hodnoty rizik před a po zavedení nápravných opatření
(Vlastní zpracování)

4.6 Shrnutí návrhové části

V analytické části této práce jsem se zabýval možnými návrhy řešení motivačního systému podniku. Mým prvním návrhem je zavedení cafeteria systému. Zde jsem se rozhodl zaměstnancům zjednodušit systém tak, aby byl pro ně plně srozumitelný a zaměstnanci jej lépe mohli čerpat. Tím zvýšit jejich spokojenost ve firmě, která povede ke zvýšené motivaci a tím snad i lepším pracovním výsledkům. Jedním z dalších důvodů je také zefektivnění spotřeby financí v podniku, které jsou vynaloženy na motivační složku mzdy zaměstnanců. Druhým návrhem je měsíčně velké meetingové setkání se všemi zaměstnanci, které by se uskutečňovalo jednou měsíčně. Hlavními důvody pro tato setkání je zpětná vazba vůči zaměstnancům, utužování vztahů ve firmě, ať už mezi zaměstnanci samotnými, ale i kvůli poutu mezi vedením podniku a zaměstnanci. Na těchto setkáních bude taky zaměstnancům sdělována strategie pro další období a budou pochváleni dobré výkony. Vzhledem k velikosti firmy jsou tato řešení jí i přizpůsobena. Podnik se stále ještě považuje za startupovou firmu, a proto je důležité si udržet stále zaměstnance dobře informované a dobře motivované pro setrvání v mladé rozrůstající se firmě.

5 ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce byl návrh na změny v současném motivačním systému společnosti Oscom. Abych mohl tento systém navrhnout, bylo třeba zmapovat současný stav podniku, jeho poměry a možnosti. Dle rozhovorů vedených především s jednatelem společnosti jsem zjistil, jaké mají zaměstnanci společnosti výhody v současném systému. Dále jsem jako materiál použil krátké rozhovory se zaměstnanci spojené s dotazníkovým šetřením, které bylo rozesláno zaměstnancům elektronickou formou. Na základě dat získaných z dotazníku jsem zjistil, že zaměstnanci jsou v současnosti také málo informovaní o možných benefitech. V příležitostech týkajících se přímo návrhu motivačního systému je potom prioritou zvýšení povědomí o možnostech benefitů v rámci firmy, a to jak nových, tak těch, které se zachovávají v případě, že firma bude akceptovat můj návrh.

Další příležitostí je pak možnost osobního rozvoje zaměstnanců, a tím také seberealizace, která může napomoci k jejich vyšší spokojenosti a tím i setrvání ve společnosti.

Hrozby jako takové by můj návrh měl vyřešit tím, že vylepší současný motivační systém, důležité však je, aby veškeré body v novém i původním systému (pokud se firma rozhodne můj návrh nepřijmout) byly zaměstnancům řádně vysvětleny, a ti potom věděli, jak je mohou využít.

Hlavní částí mého návrhu je zavedení takzvaného cafeteria systému, který je v dnešní době velmi oblíbeným motivátorem moderních firem. Tato konkrétní je postavena především na stravenkách a active pass kartě, která zaměstnancům zaručuje slevy na stravné, či různé druhy sportovišť, která jsou v partnerském vztahu se společností SODEXO, která systém dodává. Na základě návrhu zavedení tohoto druhu cafeteria bylo zjištěno, že celé zavedení i spuštění systému cafeteria vyjde na 58040 Kč, zaměstnanec na tomto potom získává oproti stejnému zvýšení mzdy 2798 Kč ročně. Další částí návrhu jsou potom měsíční meetingy, kde by byli zaměstnanci informováni o veškerém dění společnosti, kde by jim byla vysvětlena strategie pro další období, veškeré případné novinky v motivačním systému a zároveň zhodnocení uplynulého měsíce.

I přes teoretická rizika spojená s tím, že se můžou změny kvůli špatné informovanosti, či porozumění minout účinkem, nebo že úspora firmy se může snížit při zvýšené četnosti úprav systému ze strany dodavatele, je rozumné přijetí návrhu ze strany firmy doporučit.

Ke zpracovávání nového návrhu byly použity poznatky získané při tvorbě teoretické části bakalářské práce. V teoretické části bakalářské práce jsem se zabýval především tématy motivace a lidské zdroje. V tématu motivace jsem potom rozvinul a objasnil některé ze základních složek, které se pro účely této práce hodily, a to rozdíl mezi motivací a manipulací se zaměstnancem, motivační proces, typy motivace a poslední částí tohoto celku byl pojem hodnocení a odměňování zaměstnanců. V druhé části teoretických východisek jsem se zabýval velkým tématem lidských zdrojů, kde jsem pro účely této práce vybral jako podtémata řízení lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců a jejich vzdělávání a osobní rozvoj. Na základě těchto poznatků a informací, které dodala přímo společnost, byl vypracován nový návrh, který vyplynul z prováděných analýz a výzkumů.

Cíle bakalářské práce považuji za splněné a jsem pro doporučení mých návrhů společnosti Oscom.

POUŽITÉ ZDROJE

American Health Consultants. Don't fail to train staff. *Patient Education Management*. Atlanta: AHC Media, **2011**(12). ISSN 10870296.

ANDERSON, Elizabeth. How to motivate without money. *Management today*. London: Haymarket business publications, **2012**(43). ISSN 00251925.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

EVANGELU, Jaroslava Ester, 2009. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2607-6.

GHENA, Cristian. GENERAL NOTIONS ABOUT HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. *Metalurgia International*. **2012**(17(4), 209-212. ISSN 15822214.

KIM, Sang H. *Tisíc a jeden způsob, jak motivovat sebe i druhé*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-078-3.

KLEIBL, Jiří, Eva HÜTTLOVÁ a Zuzana DVOŘÁKOVÁ, 1998. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-7079-202-7.

KOUBEK, Josef, 1997. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-51-4.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

MONTORO-SÁNCHEZ, Ángeles, Yu ZHOU a Yingying ZHANG. Utilitarianism or romanticism: the effect of rewards on employees' innovative behaviour. *International Journal of Manpower* [online]. 2011, **32**(1), 81-98 [cit. 2017-12-14]. DOI: 10.1108/01437721111121242. ISSN 0143-7720. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/01437721111121242>

PIEGEYRE, F. The recruitment. *Revue Francaise De Sociologie*. Editions Ophrys, **2011**(52(2), 432-435. ISSN 0035-2969.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0403-x.

Practice [online]. 2015, **25**(6), 796-812 [cit. 2017-12-14]. DOI: 10.1108/JSTP-07-2014-0148. ISSN 2055-6225. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/JSTP-07-2014-0148>.

RŮŽIČKA, Jiří. *Motivace pracovního jednání*. 4. dotisk 2. přepr. vyd. Praha: VŠE, 1996. ISBN 80-7079-626-x.

SAUNDERS, Stephen G. Service employee evaluations of customer tips: an expectations-disconfirmation tip gap approach. *Journal of Service Theory and Practice* [online]. 2015, **25**(6), 796-812 [cit. 2017-12-14]. DOI: 10.1108/JSTP-07-2014-0148. ISSN 2055-6225. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/JSTP-07-2014-0148>

URBAN, Jan, 2010. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3176-6.

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|--|----|
| Graf 1: Věkové rozpětí | 38 |
| Graf 2: Stravné/volnočasové aktivity | 41 |
| Graf 3: Mzdové ohodnocení na základě vzdělání/zkušeností v oboru..... | 43 |
| Graf 4: Mapa rizik před nápravnými opatřeními | 53 |
| Graf 5: Mapa rizik po nápravných opatřeních | 54 |
| Graf 6: Porovnání hodnoty rizik před a po zavedení nápravných opatření | 55 |
| Graf 7: Rozdělení v podniku dle pohlaví..... | 68 |
| Graf 8: Spokojenost s prací..... | 68 |
| Graf 9: Zkušenosti v oboru | 69 |
| Graf 10: Dotaz na současný motivační systém | 69 |
| Graf 11: Osobní pochvaly..... | 70 |
| Graf 12: Motivace pochvalou | 70 |
| Graf 13: Návrhy na zlepšení od zaměstnanců | 71 |
| Graf 14: Dotaz na atmosféru v podniku | 71 |
| Graf 15: Hodnocení společnosti..... | 72 |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|----|
| Obr: 1: Typy lidských zdrojů | 19 |
| Obr: 2 Pyramida osobního rozvoje..... | 29 |
| Obr. 3: Organizační struktura firmy | 32 |
| Obr: 4 Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje | 64 |
| Obr. 5: Struktura motivačního pole | 64 |

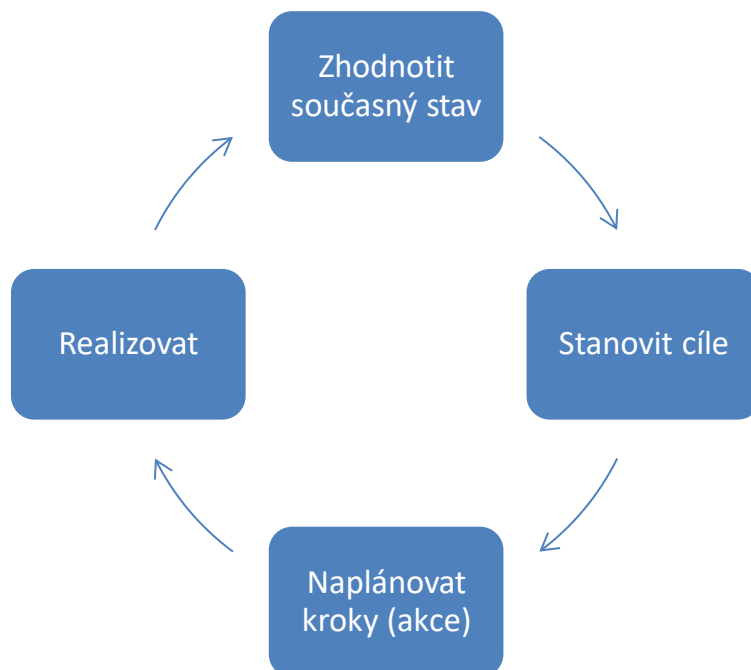
SEZNAM TABULEK

| | |
|--|----|
| Tabulka č. 1: Ekonomické teorie vysvětlující úroveň mezd a platů | 17 |
| Tabulka č. 2: Základní informace o firmě | 31 |
| Tabulka č. 3: Obraty za jednotlivé roky | 35 |
| Tabulka č. 4: Kalkulace výhodnosti zvýšení mzdy vůči benefitu..... | 46 |
| Tabulka č. 5: Kalkulace výhodnosti zvýšení mzdy vůči benefitu..... | 48 |
| Tabulka č. 6: Kalkulace rozpočtu na meeting..... | 50 |
| Tabulka č. 7: Analýza rizik před nápravnými opatřeními | 52 |
| Tabulka č. 8: Analýza rizik po nápravných opatřeních..... | 53 |

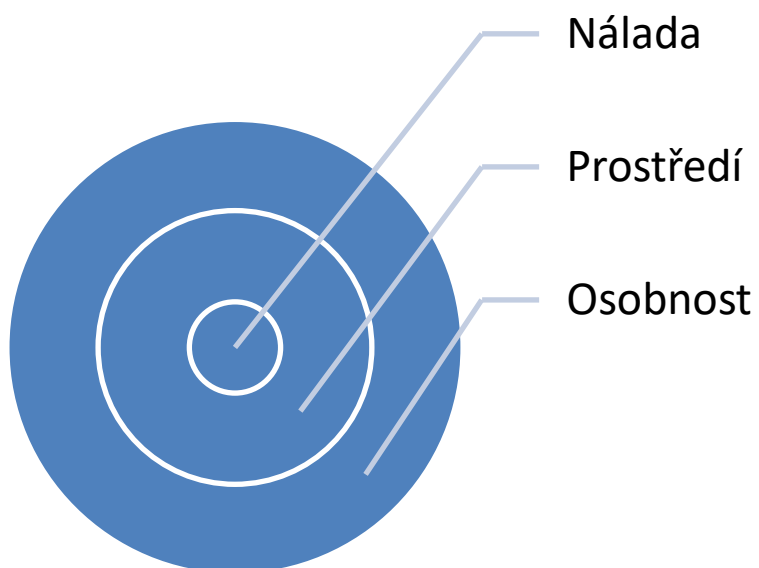
SEZNAM PŘÍLOH

| | |
|--|----|
| Příloha I: Osobní rozvoj a motivace..... | 64 |
| Příloha II: Dotazník..... | 65 |
| Příloha III: Výstupy z dotazníkového šetření | 68 |

Příloha I: Osobní rozvoj a motivace



Obr. 4 Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje
(Armstrong, 2007, s. 471)



Obr. 5: Struktura motivačního pole
(Upraveno dle Plamínek, 2002, s. 80)

Dotazník - Motivace v podniku

Dotazník je součástí bakalářské práce

1. Jste muž/žena?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Žena
☐ Muž

2. Kolik je Vám let?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ 18-25
☐ 25-30
☐ 30-35
☐ 35-40
☐ Více

3. Jsi spokojený/á se svojí současnou prací?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Ne

4. Jaká je Vaše pozice ve firmě? *

5. Jak dlouho se věnujete tomuto oboru?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Do 1 roku
☐ 1 až 3 roky
☐ 3 až 5 let
☐ 5 až 10 let
☐ Více než 10 let

6. Jaké faktory pro Vás byly nejdůležitější při výběru tohoto zaměstnání?

7. Současný motivační systém v podniku Vám vyhovuje?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Ne

8. Jaký způsob motivace by Vám vyhovoval?

9. Vyhovovalo by Vám, pokud by firma přispívala na stravné/volnočasové aktivity?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Ne
☐ Tento způsob motivace mě nezajímá.

10. Jste pochválen/a za dobré pracovní výkony?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Ne

11. Motivuje Vás taková pochvala?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Spíše ano
☐ Ne
☐ Spíše ne

12. Pokoušel/a jste se někdy navrhnout nějaká vylepšení ve firmě?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Ne
☐ Mám nápady, ale nic jsem nenavrl/a.
☐ Nemám nápady na zlepšení, ale kdybych měl, navrhl bych je.

13. Jaká je atmosféra ve Vašem týmu/firmě?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Dobrá
☐ Spíše dobrá
☐ Špatná
☐ Spíše špatná

14. Jste spokojen/a se svým mzdovým ohodnocením na základě dosaženého vzdělání/zkušeností v oboru?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Spíše ano
☐ Ne
☐ Spíše ne

15. Jak hodnotíte vedení společnosti? *

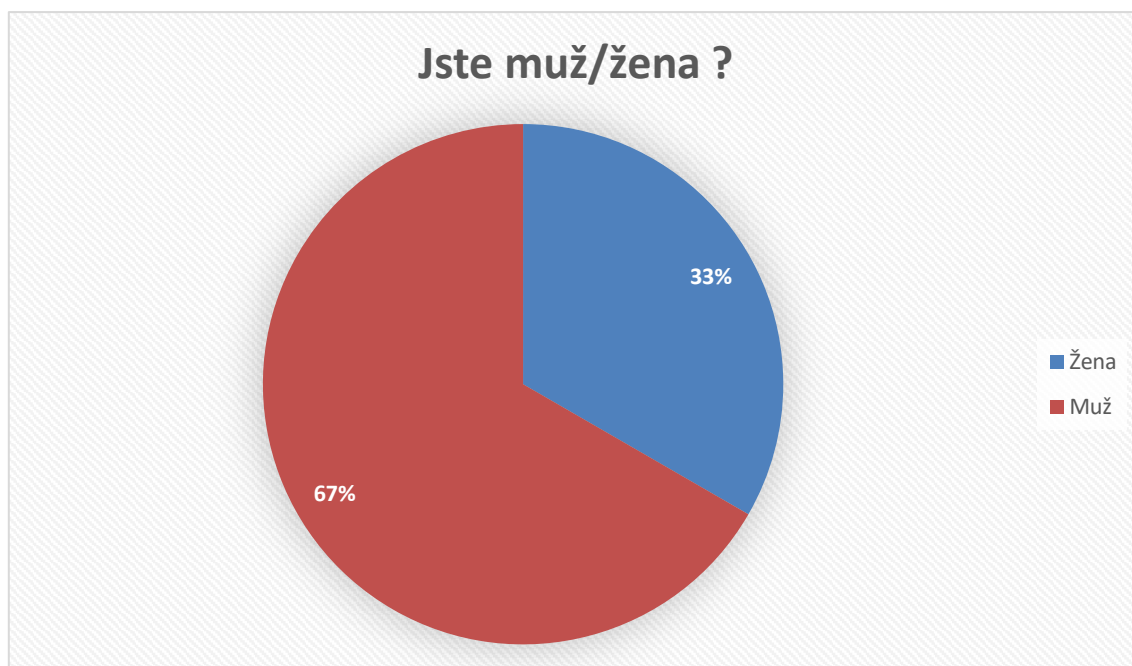
Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Vedení mi vyhovuje.
- ☐ Vedení je spíše dobré.
- ☐ Vedení mi nevyhovuje.
- ☐ Vedení je spíše špatné.

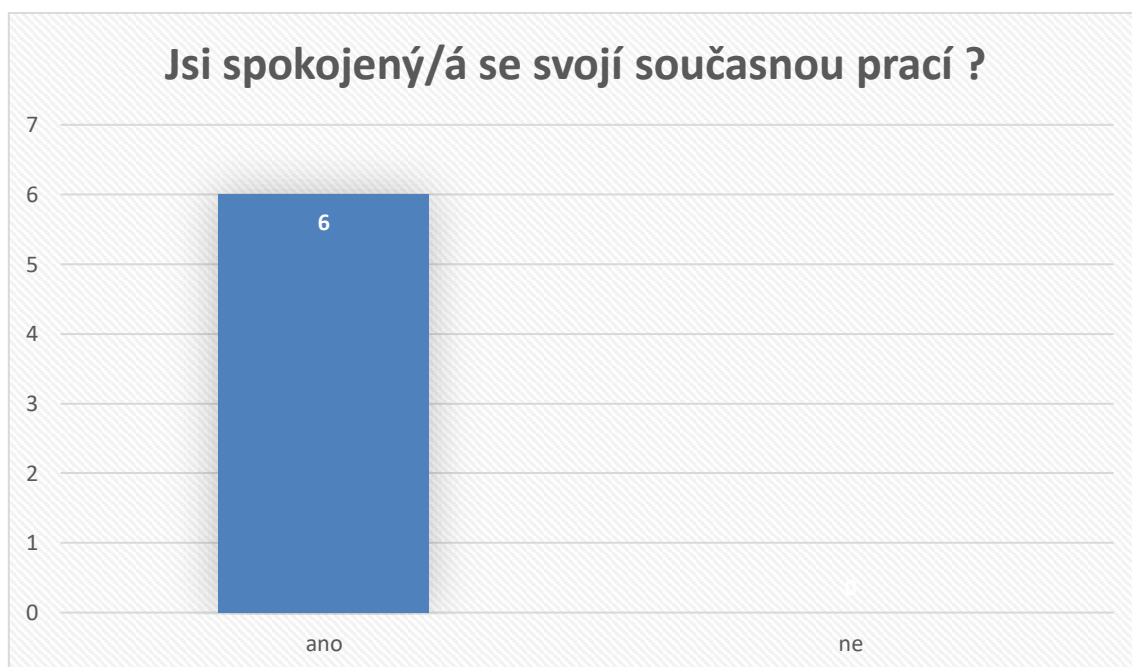
16. Máte zájem na dalším rozvoji firmy?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
- ☐ Ne

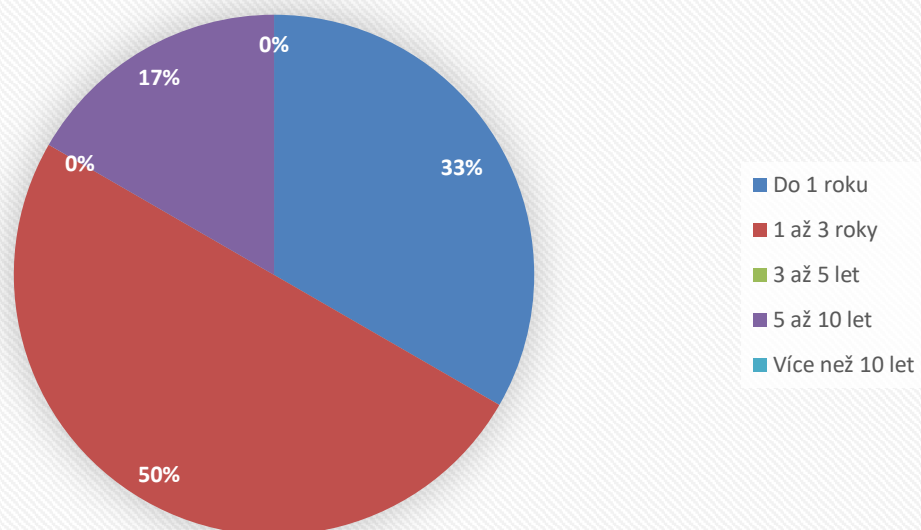


Graf 7: Rozdělení v podniku dle pohlaví
(Vlastní zpracování)



Graf 8: Spokojenost s prací
(Vlastní zpracování)

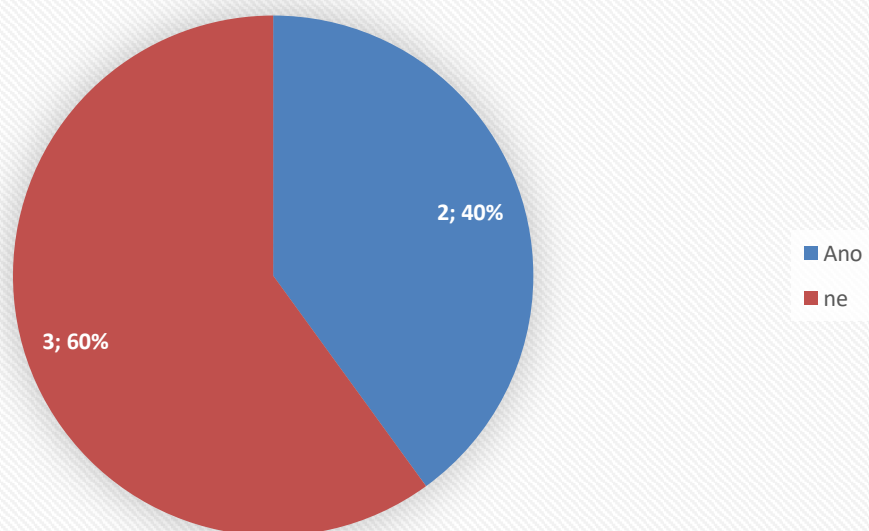
Jak dlouho se věnujete tomuto oboru ?



Graf 9: Zkušenosti v oboru

(Vlastní zpracování)

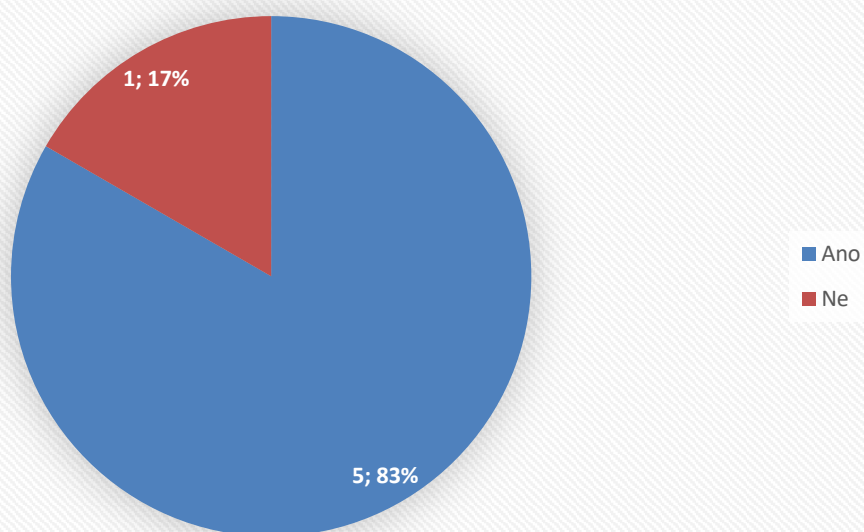
Současný motivační systém Vám vyhovuje ?



Graf 10: Dotaz na současný motivační systém

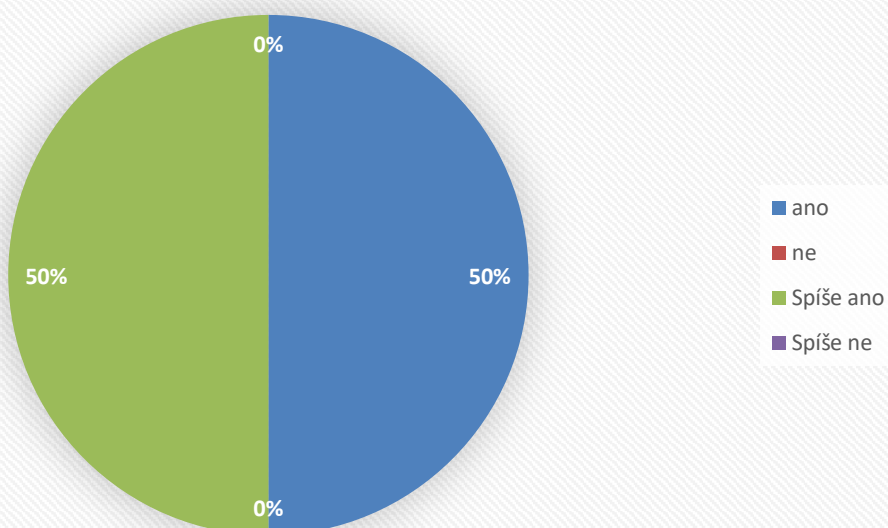
(Vlastní zpracování)

Jste pochválen/a za dobré pracovní výkony?

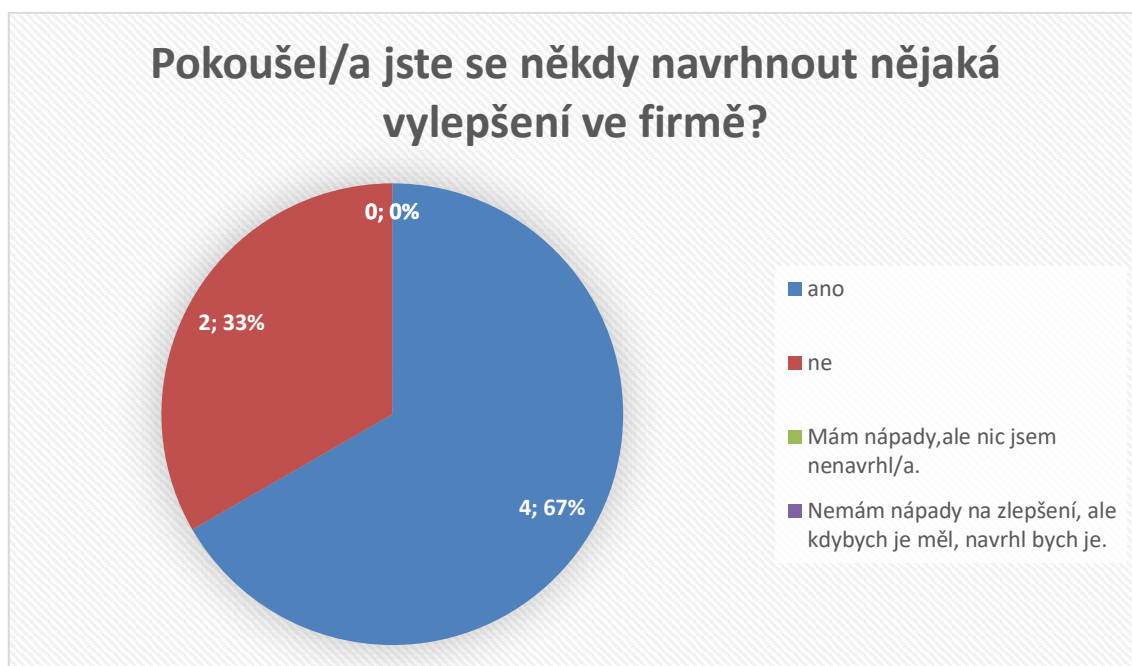


Graf 11: Osobní pochvaly
(Vlastní zpracování)

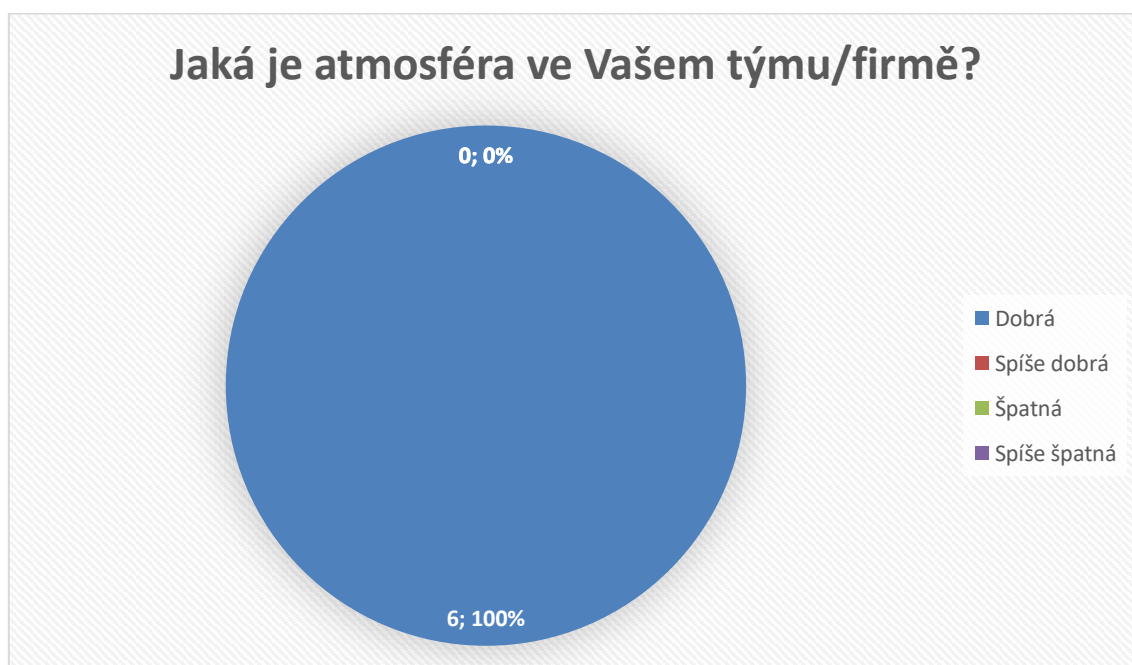
Motivuje Vás taková pochvala ?



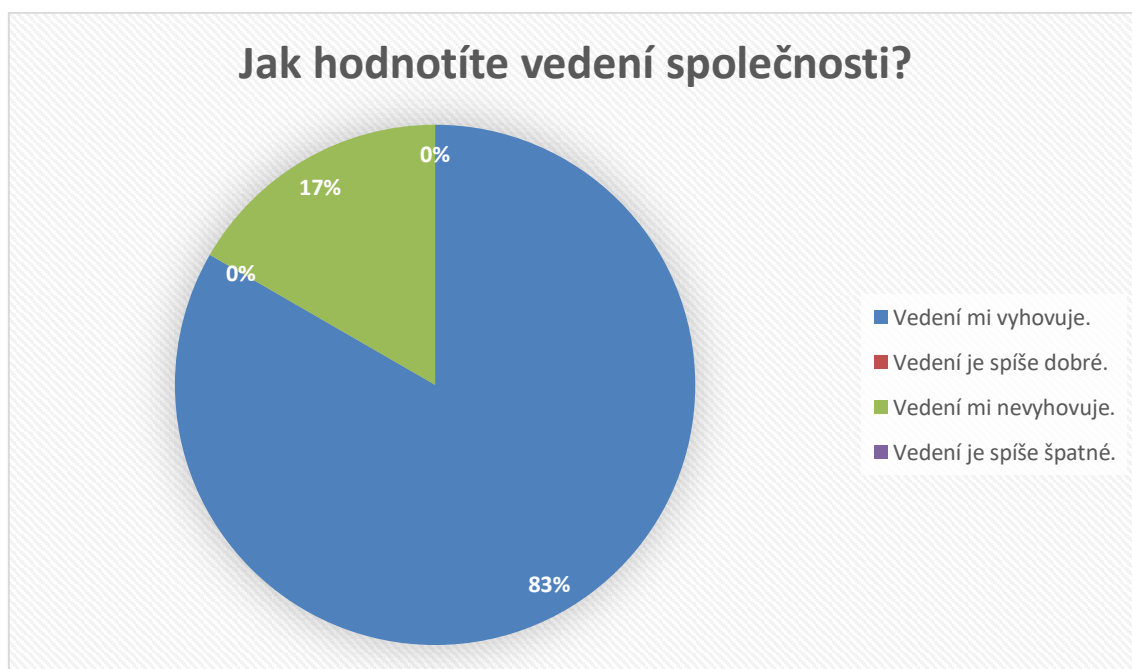
Graf 12: Motivace pochvalou
(Vlastní zpracování)



Graf 13: Návrhy na zlepšení od zaměstnanců
(Vlastní zpracování)



Graf 14: Dotaz na atmosféru v podniku
(Vlastní zpracování)



Graf 15: Hodnocení společnosti
(Vlastní zpracování)